

Claudio Cardoso
organizador

UMA JORNADA PELA INOVAÇÃO



UMA JORNADA PELA
INOVAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor

Naomar Monteiro de Almeida Filho

Vice-Reitor

Francisco José Gomes Mesquita

Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia

Núcleo de Pós-Graduação em Administração



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diretora

Flávia Goullart Mota Garcia Rosa

Conselho Editorial

Titulares

Ângelo Szaniecki Perret Serpa

Caiuby Alves da Costa

Charbel Ninō El-Hani

Dante Eustachio Lucchesi Ramacciotti

Maria Vidal de Negreiros Camargo

José Teixeira Cavalcante Filho

Alberto Brum Novaes

Suplentes

Antônio Fernando Guerreiro de Freitas

Evelina de Carvalho Sá Hoisel

Cleise Furtado Mendes



Claudio Cardoso
organizador

UMA JORNADA PELA INOVAÇÃO

Edufba
Salvador, 2010

©2010, By Claudio Cardoso.
Direitos de edição cedidos à EDUFBA.
Feito o depósito legal.

Projeto Gráfico, Editoração Eletrônica e Capa
Rodrigo Oyarzábal Schlabitz

Revisão e Normalização
Cida Ferraz

Sistema de Bibliotecas - UFBA

Uma jornada pela inovação / Claudio Cardoso (organizador). - Salvador :
EDUFBA, 2010.
200p.

ISBN 978-85-232-0691-8

1. Desenvolvimento organizacional - Inovações tecnológicas -
Bahia. 2. Inovações tecnológicas. I. Cardoso, Claudio.

CDD - 658.406098142



EDUFBA
Rua Barão de Jeremoabo, s/n, *Campus* de Ondina,
40170-115, Salvador-BA, Brasil
Tel/fax: (71) 3283-6164
www.edufba.ufba.br | edufba@ufba.br

Agradecimentos

Muitas pessoas contribuíram de forma direta ou indireta para que este primeiro livro do Fórum de Inovação da Bahia fosse produzido. A lista é extensa, algo que comprova a maior inspiração do Fórum, desde a sua fundação em 1999, aquela de mobilizar pessoas e convocá-las a alegremente contribuir para o desenvolvimento da pesquisa da organização inovadora no Brasil.

Primeiramente, agradecemos ao Prof. Marcos Vasconcellos, fonte de sabedoria que orienta todos os envolvidos pelo sonho de ampliar os estudos sobre inovação, e à Silvana Aguiar, que lançou a pedra fundamental. Ainda em primeira mão, um agradecimento todo especial ao amigo Jorge Cajazeira, não apenas um dos principais idealizadores do Fórum da Bahia, mas também seu patrocinador pioneiro, por meio do providencial apoio da Suzano Papel e Celulose.

Aos professores Moysés Simantob e José Carlos Barbieri da FGV-EAESP, o nosso abraço afetuoso e grato pelas contribuições essenciais ao lançamento e à publicação desta obra.

Aos colegas e amigos da UFBA, José Antônio Pinho, Reginaldo Souza, Rogério Quintella, Tânia Fischer, Francisco Teixeira, Eduardo Fausto, Osvaldo Barreto, e ao Reitor Naomar de Almeida Filho, a nossa gratidão por tornarem possível o primeiro acordo de cooperação com a FGV-EAESP gerar frutos tão rapidamente.

Aos verdadeiros *gentlemen*, Paulo Antunes, José Adeodato Neto e Fernando Machado, da Associação Baiana de Gestão Competitiva (ABGC), pela ajuda generosa desde os primeiros passos, e pelas contribuições precisas e estimulantes que iluminaram o nosso caminho com novos conhecimentos.

À amiga Lila Lopes, diretora da Unijorge, e sua competente equipe formada na ocasião por Ivana Fadul e Gabriela Tourinho, que atuaram de forma decisiva na realização do lançamento do Fórum e na publicação deste livro, apoiando integralmente a transcrição inicial.

Aos amigos da Brasil Inovação — BRAIN, Alexandre Paupério, Fábio Assman e Flávio Marinho —, que muito generosamente abraçaram o projeto de criação do Fórum na Bahia e nos deram a honra de executar a sua primeira ação.

À querida Luisa Mota, pelo excelente trabalho de revisão e correção meticulosa da transcrição em estado bruto. Seu cuidado, competência e dedicação estão aqui registrados para sempre.

À Flavia Goulart, merecedora do reconhecimento de todos pelo seu belo trabalho à frente da Editora da UFBA, um abraço afetuoso e grato por mais essa publicação.

À Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FAPESB), pelo apoio sem o qual esta obra não seria possível.

Claudio Cardoso, *organizador*.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | 9

INTRODUÇÃO | 13

José Antônio Gomes de Pinho
Marcos Augusto de Vasconcellos

CAPÍTULO 1 | 27

Estruturando a Inovação na Pequena e Média Empresa

Alexandre Paupério
Fábio Assman
Flávio Marinho

CAPÍTULO 2 | 33

O Fórum de Inovação da Bahia

Claudio Cardoso
Reginaldo Souza
Ildes Ferreira
Marcos Augusto de Vasconcellos

CAPÍTULO 3 | 43

Inovação na Bahia

Cristina Quintella
Armando Alberto da Costa Neto
Horácio Nelson Hastenreiter Filho

CAPÍTULO 4 | 63

O Estímulo à Inovação

Claudio Cardoso
Rogério Quintella
Helena Almeida
Elias Ramos de Souza
Camilo Telles
Reinaldo Dias Ferraz de Souza

CAPÍTULO 5 | 99

Organizações Inovadoras

Claudio Cardoso
Silvana Santos Pereira Aguiar
Frank Alcântara
Celso Duarte
César Meireles
Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares

CAPÍTULO 6 | 133

O Desafio da Inovação

Claudio Cardoso
José Antônio Pinho
Moysés Alberto Simantob
Naomar de Almeida Filho
Tânia Maria Diederichs Fischer
Fernanda de Siqueira Neves

CONCLUSÃO | 180

SOBRE OS AUTORES | 183

SOBRE O FÓRUM DE INOVAÇÃO | 193

INDICAÇÕES DE LEITURA | 195

APRESENTAÇÃO

Criação do Fórum de Inovação da Bahia

Existem desafios aparentemente fáceis de superar, mas que se tornam verdadeiras barreiras, praticamente intransponíveis, de tão difíceis, enquanto outros, aparentemente bem mais difíceis, são superados com a ajuda do universo que conspira a favor. Este foi o caso do lançamento do Fórum de Inovação da Bahia (FIBA), uma iniciativa compartilhada por muitos e realizada com amplo apoio da comunidade de interesse.

A ideia nasceu de forma singela, porém com grande potencial. Juntou-se o desejo de expandir a atuação do Fórum de Inovação, criado em 1999, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), e a vontade de construir uma ponte sólida e permanente com a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA).

E nada melhor do que levar à Bahia a segunda iniciativa do Fórum fora do âmbito da FGV-EAESP, seguindo os passos bem-sucedidos e já em operação na Unisinos, no Rio Grande do Sul. Esta seria a expansão para o eixo norte de um movimento que levaria todos, em menos de um ano, a iniciarem projetos de colaboração das três instituições.

Vários fatores contribuíram para despertar o desejo de realizar um evento de lançamento com valor significativo, que não deixasse dúvidas sobre a intenção de ampliar o debate acerca da inovação no Brasil e, especificamente, na Bahia. Mais especificamente, ampliar o debate sobre o estudo e a pesquisa das organizações inovadoras, no esforço de “alavancar tanto a prática como o ensino da inovação”¹ em vários locais do País.

¹ VASCONCELLOS, M. Augusto. Apresentação no lançamento do Fórum de Inovação da Bahia.

Entre o primeiro encontro informal em Salvador, no final de 2004, quando foi lançada a semente do projeto, e o inédito acordo de cooperação assinado entre FGV-EAESP e UFBA (que viabilizou o lançamento do FIBA), passaram-se quase quatro anos, tempo necessário para maturar o desejo e a necessidade de criação de um espaço acolhedor para pesquisadores, empresas e várias instituições sediadas na Bahia e interessadas na ampliação do debate sobre as organizações inovadoras.

O atual acordo de cooperação entre a FGV-EAESP e a UFBA é resultado de um esforço conjunto das duas escolas de Administração, a partir do gesto generoso da coordenação do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, não apenas em busca de expansão para outras universidades, mas de disseminação do conhecimento e ampliação dos debates e pesquisas já produzidas.

Este livro reúne todas as apresentações e debates realizados no evento de lançamento do FIBA, ocorrido no dia 15 de agosto de 2008 no auditório da Escola de Administração da UFBA, e que reuniu cerca de 200 pessoas, entre pesquisadores, líderes de instituições governamentais e do terceiro setor com afinidade ao tema, executivos de várias empresas e estudantes.

Desse modo, o FIBA já nasceu como uma rede formada por grupos de interesse, sensíveis ao convite do Fórum de Inovação, e reunidos pela primeira vez no evento do seu lançamento. Os preparativos tiveram início em janeiro de 2008, com um encontro na EAUFBA, quando se reuniu o primeiro grupo de trabalho formado por Marcos Vasconcellos, fundador e coordenador do Fórum de Inovação, acompanhado por Silvana Aguiar e Moysés Simantob, da FGV-EAESP, José Antônio Pinho e Claudio Cardoso, da EAUFBA, Jorge Cajazeira, da Suzano Papel e Celulose, e o grupo que representou a Associação Baiana pela Gestão Competitiva (ABGC), formado por Paulo Antunes, José Adeodato e Fernando Machado.

Após o encontro, cuja pauta foi o planejamento do lançamento do FIBA, este grupo inicial juntou-se ao diretor Reginaldo Souza, e aos professores Tânia Fischer e Eduardo Fausto, todos da EAUFBA. Este pequeno, mas significativo grupo de trabalho, definiu que o evento de lançamento do FIBA deveria objetivar reunir em torno do Fórum de Inovação os vários grupos de interesse da Bahia, e criar um novo espaço de pesquisa e reflexão sobre Inovação e Organizações Inovadoras.

Ainda neste primeiro encontro definiram-se as datas de 14 e 15 de agosto de 2008, e o Auditório da Escola de Administração da UFBA, para o lançamento do Fórum na Bahia. Formou-se um comitê executivo responsável pela realização do evento de lançamento, coordenado por Claudio Cardoso, e integrado por Jorge Cajazeira, José Antônio Pinho, Paulo Antunes e Silvana Aguiar.

Temos a oportunidade de ver adiante, de forma extensiva, todas as apresentações realizadas neste evento histórico, seguidas de debates por uma plateia privilegiada de presenças talentosas, povoada das mais proeminentes personalidades ligadas à inovação na região. Procurou-se respeitar ao máximo o estilo narrativo das apresentações, o mais próximo possível dos depoimentos gravados, transcritos literalmente.

Foram ajustadas apenas algumas passagens em nome de legibilidade do texto impresso, e corrigidos alguns aspectos de concórdia verbal e continuidade. E, na medida do adequado, foram inseridas as figuras utilizadas nas apresentações. Espera-se com isso trazer para o leitor um pouco da atmosfera do auditório da Escola de Administração da UFBA naqueles dois dias de agosto de 2008.

O lançamento foi realizado pelo Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFBA (NPGA EAUFBA) e pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP, com a parceria institucional da Associação Baiana pela Gestão Competitiva (ABGC). A Suzano Papel e Celulose, o Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge) e a Brasil Inovação (BRAIN) viabilizaram o evento através de acordos de cooperação técnica e do patrocínio direto. O FIBA contou ainda com o apoio do Capítulo Bahia da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (ABERJE Bahia), da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), da Empresa Júnior da EAUFBA, e a parceria executiva da Câmara Americana de Comércio da Bahia (Amcham Salvador).

Esta publicação é a primeira contribuição do Fórum de Inovação Bahia (FIBA) para a ampliação do debate sobre os desafios das organizações inovadoras, e traz consigo o desejo de inspirar novas publicações sobre o tema na região Nordeste do País, bem como a adesão de novas instituições de pesquisa ao Fórum de Inovação, ampliando a sua atuação no Brasil.

INTRODUÇÃO

José Antônio Gomes de Pinho
Marcos Augusto de Vasconcellos

“Está lançado o Fórum de Inovação da Bahia, o FIBA” — com estas palavras de regozijo, o Prof. Claudio Cardoso abriu o evento de lançamento do Fórum de Inovação da EAUFBA.

Na sequência, o Prof. Claudio Cardoso definiu os objetivos do encontro: “Esse movimento que estamos instalando hoje, aqui na nossa Escola, visa criar mais um espaço que venha a agregar as várias outras iniciativas de inovação que temos na Bahia. O movimento se dedica ao que nossa Escola é especializada, o estudo das organizações. O nosso foco são as organizações inovadoras. Entender porque algumas organizações inovam e são capazes de ser mais competitivas, eficientes, efetivas e outras eventualmente não”.

Para entender a importância e a riqueza do encontro, vamos analisar suas duas características principais, que são indissociáveis e se complementam: por um lado, o próprio tema da inovação; e, por outro, a autêntica rede que se instalou, formada por todos os participantes, reunidos talvez pela primeira vez nesse momento.

Inovação: Por quê? Para quê?

O que é Inovação?

Inovação diz respeito a mudanças e a resultados.

“Para o Fórum de Inovação da FGV-EAESP, a inovação é definida pela seguinte equação:

Inovação = ideia + implementação + resultados,

na qual: Ideia = conhecimento, informação, sugestão, visão, plano, modelo e qualquer outro meio capaz de representar a concepção mental de algo concreto ou abstrato; Implementação = ação, realização, pôr em prática, colocar a mão na massa, arregaçar as mangas, fazer acontecer; Resultados = efeitos esperados, tangíveis ou intangíveis, econômicos ou simbólicos, que não aconteceriam espontaneamente.” (BARBIERI; SIMANTO, 2007, p. 88)

Também ligando mudanças e resultados, Peter Drucker define inovação como “a mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”. (HESSSELBEIN et al., 2002, p. xi)

Parece haver consenso sobre a relação da inovação com a mudança, e quanto aos dois primeiros termos da equação acima. Não ocorre o mesmo em relação aos resultados. Que resultados são esperados de uma inovação? Que resultados são aceitáveis de uma inovação? Estas questões — que foram exaustivamente debatidas durante o Encontro — serão abordadas nas linhas seguintes.

Por que inovação?

Schumpeter — se não foi o primeiro economista a falar sobre inovação, foi certamente quem mais destacou a sua importância e contribuição para o desenvolvimento econômico — entende por **desenvolvimento** “apenas as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa”. O processo de desenvolvimento, portanto, não se confunde com “o mero crescimento da economia, demonstrado pelo crescimento da população e da riqueza”. O desenvolvimento, no sentido adotado por Schumpeter, “é um fenômeno distinto, [...] uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente”. (SCHUMPETER, 1939, p. 84) Essas mudanças — ou inovações — são portanto o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. (SCHUMPETER, 1975, p. 54)

A partir dos anos 70, o tema inovação passou a atrair um número sempre crescente de pesquisadores acadêmicos, que muito contribuíram para a compreensão dos mecanismos e circunstâncias em que se

processam as inovações. Finalmente, na última década do século XX, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e incluída na agenda estratégica de muitas organizações. (BARBIERI, 2003, p. 13) Hesselbein sintetiza esse pensamento, ao afirmar que “todos concordam em que estar aberto às ideias, abordagens e sistemas inovadores é imperativo no mundo de hoje”. (HESELBEIN et al., 2002, p. 1)

A percepção da importância da inovação, especialmente para o desenvolvimento do nosso País, foi a tônica desse evento de lançamento do Fórum de Inovação da Bahia. Chamamos a atenção do leitor para as palavras do Prof. Reginaldo Souza, Diretor da EAUFBA: “O momento presente necessita de algumas transformações por uma outra via que não exclusivamente endereçada pela montagem de plantas produtivas, característica das décadas de 40, 50 e 60. Hoje precisamos de algo no campo da gestão, e a inovação entra nessa questão como elemento definidor e diferenciador de um novo processo de desenvolvimento”.

Na mesma linha, o Prof. Eduardo Fausto faz uma análise da inovação no Brasil com precisão cirúrgica, ao alertar para o fato de que “o Brasil está hoje mais mobilizado para a inovação, mas os esforços ainda são insuficientes para recuperar as décadas de atraso que lamentamos hoje; portanto, por mais que se confunda com um fugaz modismo, sua popularização traz inegáveis benefícios a uma mudança cultural que deve ser incorporada”.

O que nos faz lembrar de Claudio Gastal, presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC), cuja pregação constante é que “precisamos transformar o Brasil em uma sociedade inovadora”.

Para que Inovação?

Para Barbieri e Simantob, “esta é uma pergunta cada vez mais pertinente diante da emergência da responsabilidade social e ambiental ampliada como um dos parâmetros básicos de ação para todos os agentes públicos e privados, reclamada por importantes setores da sociedade mundial”. E complementam: “Não é de hoje que se faz essa pergunta; sempre houve vozes questionando as inovações, sob os mais variados motivos”. Ampliação do desemprego, perda de identidade cultural, prejuízo ao meio ambiente e dissolução de comunidades tradicionais são apenas alguns exemplos. (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p. xi)

As inovações devem portanto ser discutidas em um contexto mais amplo, à luz do que se convencionou chamar de *desenvolvimento sustentável*, do qual se espera que as organizações venham a buscar outros resultados, que não apenas os econômicos. Citando Barbieri:

Como resultado final, costuma-se citar, por exemplo, a ampliação da fatia de mercado, no caso de empresas, e a ampliação do espaço de cidadania, no caso de órgãos públicos. Esse modo de entender o resultado das inovações não é mais suficiente diante das questões relacionadas com a *sustentabilidade*. [...]

As palavras *sustentável* e *sustentabilidade* começaram a ser empregadas associadas à palavra *desenvolvimento* em meados da década de 1980, tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que desde o início dos anos 60 já vinha sendo percebida; hoje, quando se fala em melhorar a qualidade de vida de todos, respeitando a capacidade do planeta de fornecer os meios para isso, está se falando de desenvolvimento sustentável. [...]

A avaliação das consequências socioambientais deve fazer parte dos processos de inovação, e não apenas a avaliação econômica. Assim como a expectativa de um resultado econômico abaixo do esperado ou negativo interrompe ou redireciona um processo específico de inovação, o mesmo deveria ocorrer com respeito aos resultados sociais e ambientais negativos. (BARBIERI; SIMANTO, 2007, p. 88-99)

A expressão *desenvolvimento sustentável* começou a ser usada no fim dos anos 70, e ficou consagrada a partir dos trabalhos da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), criada em 1983 pela Assembleia Geral da ONU. Em 1987, essa Comissão divulgou seu relatório, conhecido como *Nosso Futuro Comum*, no qual é divulgada a definição mais famosa de desenvolvimento sustentável, a saber:

Desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. (CMMAD, 1988, p. 46)

Como seria de se esperar, a questão da sustentabilidade esteve presente em todos os momentos do nosso encontro. Foi assim que o Reitor Naomar de Almeida Filho abriu a sua fala: “Em 2006, a Universidade acolheu essa pauta: expandir a instituição com sustentabilidade, com base numa produção crítica de conhecimento, compromisso firme com a evolução e com a responsabilidade social em todos os níveis”.

Com a mesma preocupação, Horácio Nelson Hastenreiter Filho apresentou o Parque Tecnológico Tecnovia, que se propõe ser “um laboratório vivo para atrair e desenvolver ações inovadoras de altíssimo nível e retorno, e com um avançado conceito ecoeficiente”.

Esse é o sentido da intervenção de Alexandre Paupério, ao afirmar: “Possivelmente a sustentabilidade nós vamos conseguir através da inovação; não há como dissociar essas duas coisas”.

E não é por outra razão que o Prof. José Antônio Pinho encerrou os debates com a seguinte questão provocadora: “Será que o que antecede a inovação não são **novos princípios** e **novos valores**?”

Organizações Inovadoras Sustentáveis

Organização Inovadora é aquela que pratica a *inovação sistemática*. É permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações, de qualquer natureza ou porte.

Em outras palavras: “Organização Inovadora é a que introduz novidades de qualquer tipo, em bases sistemáticas, e colhe os resultados esperados. A expressão *bases sistemáticas* significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade. Como corolário, tem-se que, para essa organização, a inovação é um elemento essencial do seu *modus operandi*, o que pressupõe o desenvolvimento contínuo de recursos, tangíveis e intangíveis, para poder inovar permanentemente”. (BARBIERI; SIMANTO, 2007, p. 88)

Entretanto, como vimos, não são mais aceitáveis resultados avaliados apenas em função dos fins imediatos das organizações, e que não levem em conta os seus efeitos na sociedade e no meio ambiente. Citando novamente Barbieri:

Para satisfazer as necessidades de todos, desta e das futuras gerações, deve-se deter com urgência a degradação ambiental e social que atinge proporções gigantescas e que ameaça a própria vida do planeta. As novidades a serem

introduzidas pelas organizações devem ser planejadas para reduzir o consumo de recursos e a geração de poluição, bem como as desigualdades sociais e regionais. Pois estas resultam da má distribuição da apropriação dos recursos naturais, que em tese deveriam servir para todos. Assim, as inovações passariam a perseguir, entre os resultados esperados, desempenhos sociais e ambientais desejados e não apenas ampliação de mercado, redução de custo e outros desse tipo. Lembrando a definição do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, os resultados esperados são elementos essenciais do conceito de inovação. (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p. 99)

Podemos agora definir a **Organização Inovadora Sustentável** como aquela que introduz novidades de qualquer tipo, em bases sistêmicas, e colhe os resultados esperados, resultados esses necessariamente aceitáveis em termos éticos, econômicos, sociais e ambientais.

Redes Colaborativas de Inovação

Sociedade em Rede

A sociedade moderna é, e está se tornando cada vez mais complexa. A nova economia evolui e se transforma em ritmo cada vez mais acelerado. As inovações tecnológicas, em todos os campos, se sucedem e se multiplicam. Novos processos, produtos e serviços demandam a conjugação de conhecimentos advindos de inúmeras e variadas fontes. Os custos do desenvolvimento tecnológico estão cada vez mais altos. Já se tornou um truísmo a afirmação de que uma organização isolada enfrenta dificuldades cada vez maiores para sobreviver e acompanhar a dinâmica da criação de conhecimento característica do mundo moderno. A dinâmica social e econômica da era da informação é o objeto de estudo de Manuel Castells, em “A Sociedade em Rede”:

A experiência histórica recente já oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em **redes**. As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. Organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e proces-

sar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva. Essas são, na verdade as características do novo sistema econômico. Nesse sentido, a empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em commodities, processando conhecimento. (CASTELLS, 2000, p. 189-192)

Diante desse quadro, o processo de inovação ganha complexidade. “As ideias para inovação podem vir de fontes internas e externas à firma, ou mesmo de outras esferas institucionais, como a universidade; as inovações originadas nas organizações tendem a ser utilizadas em diferentes contextos, particularmente em ambientes menos compromissados com os usos tradicionais das tecnologias e produtos existentes”. (PIRES, 2008, p. 38)

Complementando, podemos dizer que “a cooperação em rede facilita a reunião de habilidades complementares de diferentes empresas, possibilitando o acesso a uma maior quantidade de conhecimento para o processo de inovação. A empresa que participa de uma rede possui, portanto, melhores condições de inovar do que aquela que opera individualmente. [...] As redes possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação, e contam com a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias por intermédio de seus canais de informação”. (BALLESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 142)

Se as redes, notadamente as redes de inovação, são os componentes fundamentais das organizações, com muito mais razão são — ou deveriam ser — os componentes essenciais dos sistemas nacionais de inovação.

Combinando as definições de Pavitt e Patel (1994) e de Freeman (1991), podemos entender um Sistema Nacional de Inovação (SNI) como uma **rede** de instituições, tanto públicas como privadas, cujas atividades e interações influenciam a inovação e o aprendizado dentro de um sistema social.

Em síntese, os SNIs baseiam-se na capacidade de um país fomentar políticas de C&T e criar entidades com capacidade de

implementá-las, bem como desenvolver atividades de P&D nas universidades e instituições criadas pelo setor público e financiadas, principalmente pelo governo, por meio de fundos públicos específicos e pelas organizações com e sem fins lucrativos. (BARBIERI; SIMANTOB, 2007, p. 19)

A propósito, estudo recente, elaborado pelo Banco Mundial, chama a atenção para o desempenho das atividades de inovação em nosso País:

O Brasil adotou o seu sistema de inovação muito antes da maioria dos outros países em desenvolvimento; no entanto, a sua concepção de inovação foi (e ainda é) bastante limitada, com forte ênfase na criação de novo conhecimento, em vez da aquisição e adaptação do que já existe. Apesar de notáveis ilhas de excelência, o desempenho do País em inovação é em geral ineficiente. [...] O País não está se beneficiando tanto quanto deveria de seus esforços em Pesquisa e Desenvolvimento, em parte porque até recentemente o sistema de inovação esteve voltado para a P&D em laboratórios e universidades. Foram estabelecidas poucas instruções explícitas para que a estrutura de P&D desenvolvesse conhecimento prático, e não houve incentivo à comercialização do conhecimento produzido pela infraestrutura pública. Além disso, o setor produtivo, que operava em uma economia relativamente protegida até os anos 90, era pouco estimulado a realizar atividades de P&D para aumentar sua competitividade, e não recebeu muito apoio do governo nesse sentido. Esse panorama está mudando, mas o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer. (BANCO MUNDIAL, 2008, p. 105-129)

Essa visão, sobre o papel e a importância das redes para o Sistema de Inovação no Brasil, foi compartilhada por todos os participantes do evento. Apenas como exemplo, destacamos as palestras de Cristina Quintella (NIT UFBA), que falou sobre a Rede NIT Nordeste; Armando Alberto da Costa Neto (FIEB), que chamou a atenção para a articulação entre academia, IEL, SENAI e outros; Reinaldo Dias Ferraz de Souza (MCT), que apresentou o Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC); e de Helena Almeida (BNDES), Elias Ramos de Souza (FAPESB) e Camilo Telles (Bahia Angels), que mostraram a importância e o papel dos agentes financiadores no processo.

Papel da Universidade

Para finalizar, cabe ressaltar o papel sempre mais relevante das universidades nos Sistemas de Inovação.

As universidades têm, em todo o mundo, assumido nos últimos anos funções as mais variadas. Fazem parte da sua missão a educação e formação de pessoal, bem como a pesquisa e a busca de conhecimento. É notório que os países que ganham dinheiro com conhecimento e inovação centram a atividade de inovação na empresa e não nas universidades. Para as universidades caberá o papel de educar e o de assegurar o avanço da ciência. (BARBIERI; SIMANTO, 2007, p. 14)

Além disso, as universidades estão sendo chamadas para uma atuação mais ativa, tanto na cooperação com os demais parceiros como na transferência de conhecimento para o setor produtivo.

Pela via da difusão do conhecimento, a universidade passa a incorporar a função de desenvolvimento econômico, o que significa atuar como instituição geradora de atividade econômica a partir dos resultados das pesquisas, patenteados e comercializados, sobretudo por meio de instituições intermediárias que atuam na interface entre universidade e empresa, a exemplo de incubadoras, parques tecnológicos e centros de pesquisa cooperativa. (ETZKOWITZ, 2005, p.148)

A EAUFBA e a FGV-EAESP

Na abertura do evento, o Prof. Reginaldo Souza destacou algumas singularidades que marcam as relações entre as duas escolas de Administração – EAUFBA e FGV-EAESP. Destacamos a seguir outros aspectos notáveis dessa relação.

A Escola de Administração da UFBA e a FGV-EAESP têm uma longa tradição na área da Administração Pública ao lado também da formação na área empresarial. Este foco na Administração Pública tem resultado na estruturação de centros de pesquisa em ambas as instituições que têm dado contribuições expressivas para a formação de recur-

so humanos e o conhecimento em geral na área pública. Nas últimas décadas, merecem destaque, entre outras, as atividades congregadas em torno do Programa Gestão Pública e Cidadania da FGV-EAESP e do Núcleo de Estudos de Poder Local (NEPOL) e, mais recentemente, do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS), estes no âmbito da Escola de Administração da UFBA. O Programa Gestão Pública e Cidadania, coordenado pelo Prof. Peter Spink, com a Prof^a Marta Farah como vice-coordenadora, representou um marco na investigação da inovação na gestão pública subnacional e uma abrangência representativa, ao cobrir não só as municipalidades e os governos estaduais, mas também os povos indígenas. A ênfase na palavra “cidadania” refletia o compromisso ético e político do Programa. Ao longo de seus dez anos de duração teve uma proposta pluralista, pois era formado por instituições das mais variadas regiões do País, entre elas, o NPGA tinha assento, com seu representante, Prof. José Antônio Gomes de Pinho, no Comitê Técnico do Programa. O banco de dados, gerado através de milhares de inscrições de projetos governamentais, alimentou a realização de artigos, dissertações e teses, produzindo conhecimento para uso na gestão pública, produtos estes não apenas das instituições membros do Programa, mas, sendo de domínio público, da sociedade em geral.

No âmbito do NEPOL/CIAGS, a atividade a ser destacada é o Colóquio de Poder Local, coordenado desde o início pela Prof^a Tânia Fischer, que está prestes a realizar a sua 11^a edição. Sediado em Salvador, o Colóquio tem entrado na agenda de instituições e pesquisadores, nacionais e internacionais, e neste caso, merece destaque a participação do CEAPG- FGV-EAESP que, com seu quadro de pesquisadores, tem tido uma presença ativa nas atividades do Colóquio. Esta participação tem se dado de forma recorrente e muito produtiva em mesas-redondas, debates, apresentação de trabalhos, coordenação de mesas, palestras. Vale enfatizar que o trabalho das duas instituições tem gerado convergências e sinergias que implicam na participação em bancas em ambas as instituições pelos professores dos seus quadros. Este trabalho mostra não só a aproximação que existe entre as duas instituições, mas também o compromisso que mantêm com a produção de conhecimento para a melhoria contínua da administração pública no Brasil.

A realização em 2008 do Fórum de Inovação – Escola de Administração - EAUFBA-FGV-EAESP, coordenado pelos professores Marcos Vasconcellos e Claudio Cardoso, demonstra, mais uma vez, o com-

promisso com a investigação acadêmica que possa gerar frutos para toda a sociedade brasileira, no caso tanto o setor governamental como o setor privado e instituições do chamado Terceiro Setor.

Os Fóruns de Inovação

É com satisfação que nos referimos aos Fóruns de Inovação assim, no plural. Pois agora são três: o Fórum de Inovação da UFBA veio se somar aos fóruns de Inovação da FGV-EAESP e da Unisinos.

O Fórum de Inovação da FGV-EAESP foi criado, em maio de 2000, com a missão de estimular a pesquisa e a disseminação de conhecimentos sobre Organizações Inovadoras, com ênfase na sua aplicação à realidade brasileira.

É uma associação entre a FGV-EAESP e organizações de sucesso no Brasil, interessadas em desenvolver, juntas, a compreensão e a prática da capacidade de inovar. Esse é um novo conceito de parceria, o de Empresas e Escola trabalharem juntas, o que significa que missão, visão, objetivos e planos de ação, e respectivas atualizações, são — e continuarão sendo — definidos de comum acordo. Todas as organizações participantes são, portanto, gestoras (ou cogestoras) do Fórum.

As atividades do Fórum são desenvolvidas sempre à luz de três princípios fundamentais:

- *Permanência* (o Fórum não se limita a algum projeto de curto prazo; pretende, sim, investigar continuamente o como tornar as organizações inovadoras);
- *Relevância* (os objetos de estudo têm de ser sempre de interesse das Empresas e da Escola); e
- *Contribuição para a Sociedade* (princípio obrigatório em qualquer atividade da FGV).

Sua Missão é:

“Estimular e viabilizar a investigação, difusão e aplicação de conhecimento sobre Organizações Inovadoras”.

O foco do Fórum não é, portanto, a inovação em si, mas sim a Organização Inovadora ou, melhor ainda, a Organização Inovadora Sustentável, tal como foi definida na primeira parte deste prefácio.

As atividades do Fórum têm evoluído em “ondas”, cada nova etapa incorporando as anteriores:

- Estudos de casos em profundidade, que começaram pelas próprias Empresas Gestoras;
- Análise comparativa de casos, com o objetivo de identificar fatores e características comuns;
- Criação e aplicação de metodologia de diagnóstico (análise sistêmica) da Organização Inovadora;
- Metodologia de disseminação da atitude inovadora e transformação do Processo de Inovação de cada Organização;
- Estudo de Redes Colaborativas de Inovação.

A propósito deste último tópico, cabe salientar que o Fórum é, em si, uma rede, pois é uma associação da EAUFBA com as diversas Organizações Gestoras. É também uma “Rede de Redes”, pois contém algumas Redes de Conhecimento (por exemplo: RC em Inovação pelo Design e RC em Inovação pelas Pessoas). Além disso, o Fórum faz parte de Redes, sendo uma delas a rede formada pelos três fóruns de Inovação. Uma das atividades conjuntas dos três fóruns é a coordenação de uma Rede de Conhecimento em Inovação nas Micro e Pequenas Empresas.

Para finalizar, desejamos a você uma boa leitura. Estamos convictos de que encontrará, ao longo deste livro, novas perspectivas, novas energias, e inspiração para promover as mudanças que tornarão o seu mundo um lugar melhor, e o nosso País uma sociedade verdadeiramente inovadora.

Referências

BALLESTRIN, A.; VERSCHHORE, J. *Redes de cooperação empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BANCO MUNDIAL. *Conhecimento e inovação para a competitividade*. Brasília: CNI, 2008.

BARBIERI, J. C. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

- BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- ETZKOWITZ, H. Reconstrução criativa: hélice tripla e inovação regional. *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro: Editora e-papers, v.?, n. 23, p. 2-13, abr-jun 2005.
- FREEMAN, C. *The brazilian national system of innovation – summary report for the FECAMP Project*. University of Sussex, Science Policy Research Unit, 1991. (mimeo)
- HESELBEIN, F. et alii. *Leading for innovation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- PAVITT, K.; PATEL, B. *O poder da relação universidade-empresa-governo para a alavancagem do processo de inovação*. 2008. 254f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. *Business cycles*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- _____. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper Torchbooks, 1975.

CAPITULO 1

Estruturando a Inovação na pequena e média empresa

Alexandre Paupério
Fábio Assman
Flávio Marinho

Mesmo os mais desavisados cidadãos brasileiros têm percebido quanto o termo “inovação” tem sido exaltado, nos últimos tempos, e devem estar se questionando: será esta uma nova moda no meio empresarial?

A inovação é um conceito que possui múltiplas abordagens, variando principalmente em função da finalidade a que se propõe atingir.

No meio publicitário, por exemplo, a inovação está relacionada ao conceito de criatividade, associado ao impacto gerado e à capacidade de adequar-se à mensagem que cada ação de comunicação propõe-se a transmitir.

No meio econômico e empresarial, a inovação é compreendida como a exploração, com sucesso, de novas ideias e conhecimentos, transformando-se em novos produtos, processos e serviços, assim como na criação de novos mercados, e em novos modelos de negócio.

O sucesso das empresas, portanto, depende do aumento de receita, melhoria da lucratividade, desenvolvimento ou acesso a novos mercados, ampliação ou qualificação do portfólio de produtos e serviços, menor impacto no meio ambiente, redução de custos, aumento da produtividade, dentre outras possibilidades perseguidas no cotidiano gerencial.

A estes fatores estão associadas as condições de sobrevivência e crescimento das empresas. Ou seja, é por meio da inovação que as empresas obtêm os diferenciais competitivos necessários ao sucesso no, cada vez mais, acirrado mercado global.

O maior exemplo recente de resultados obtidos graças a investimentos consistentes em inovação pode ser verificado no exponencial crescimento da marca Google, reunindo novos serviços, conceitos e um novo modelo de negócio, que gerou um valor econômico de marca superior à tradicional Coca-Cola, em apenas oito anos de existência. Trata-se hoje da marca mais valiosa do mundo.

Ainda no início do século XX, Joseph Schumpeter, um dos principais economistas a tratar deste assunto, nos sinalizou que a inovação deve ser compreendida como a força que coloca em movimento a engrenagem da economia. Atualmente, a incorporação da lógica da inovação, fortalecida em tempos de Sociedade do Conhecimento e de hipercompetitividade, exige diversas adaptações e mudanças por parte das organizações protagonistas. Percebemos, no entanto, que nas empresas, assim como nas universidades, centros de pesquisa e nos governos, com raríssimas exceções, poucas são as estruturas internas preparadas para o desafio de incorporação e aproveitamento do conhecimento produzido por seus pesquisadores.

Em grande parte, essa situação decorre da novidade do tema e da histórica falta de prioridade nacional para os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Acompanhando tardiamente a tendência demonstrada em países como a Coreia e a Irlanda, um novo cenário futuro tem enchido de otimismo o Sistema Nacional de Inovação. Após cerca de duas décadas de pouco estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil, um novo marco legal e maior disponibilidade de recursos financeiros têm sido acompanhados por uma nova atitude por parte da iniciativa privada e das instituições do conhecimento.

As mudanças recentes no marco regulatório brasileiro, com o advento da Lei de Propriedade Industrial (1996), dos Fundos Setoriais CT&I (2001), da Lei de Biossegurança (2003), da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE, 2003), da Lei de Inovação (2004), da Lei do Bem (2005) e da Política de Desenvolvimento Produtivo, também criaram condições propícias e estimulantes para uma inserção mais consistente de governos, instituições de CT&I, pesquisadores e empresas.

Já em 2007, a previsão orçamentária de recursos públicos para as áreas de ciência, tecnologia e inovação, no período de 2007 a 2010, supera o montante de investimentos realizados nos anos 70, durante o “milagre do crescimento”, período áureo da história brasileira de investimentos em políticas desenvolvimentistas.

Os recentes editais de subvenção econômica e de apoio a micro e pequenas empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais, promovidos pela FINEP, além da nova edição do esperado edital Bahia Inovação/Pappe Subvenção, operado na Bahia pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) são exemplos cada vez mais popularizados e acessíveis a grande número de pesquisadores e empresas.

Os esforços ainda são insuficientes para superar as décadas de atraso que lamentamos hoje, especialmente quando comparados com os países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e com a China, mas crescem a taxas consideráveis, com constantes aperfeiçoamentos.

É inegável que o Brasil está mais mobilizado para a inovação e este desafio passa, hoje, especialmente pela atenção e articulação da iniciativa privada, aproveitando as oportunidades apresentadas e apontando oportunidades de aperfeiçoamento dos sistemas de apoio e das políticas públicas vigentes.

O tema demanda novas discussões específicas e tempo para a sua plena assimilação pelas empresas, pesquisadores, instituições do conhecimento e gestores públicos. Portanto, por mais que se confunda com um fugaz modismo, sua popularização traz inegáveis benefícios a uma mudança cultural que deve ser incorporada.

Engenharia de Financiamento

A questão do financiamento costuma ser uma das mais críticas para a viabilização de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

A atitude típica dos líderes de projeto costuma ser a tentativa de identificação de uma fonte financiadora capaz de viabilizar o projeto, o que é complicado na grande maioria dos casos. Isso ocorre em função da falta de recursos significativos para um único projeto nas agências de financiamento, governos ou parceiros.

A busca de financiamento dos projetos de PD&I através de fonte única pode representar a inviabilização, mesmo dos melhores projetos. Projetos científicos, acadêmicos ou empresariais de PD&I costumam ter como característica diferenciada a composição de recursos através de diversas fontes.

As principais fontes atuais de recursos para projetos de PD&I no Brasil são: o Governo Federal, os governos estaduais, as empresas e os fundos privados.

O Governo Federal atua através das agências vinculadas ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), especialmente FINEP e CNPq, com a utilização dos recursos oriundos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), com orçamento previsto de R\$ 3 bilhões em 2009.

Além do MCT, no Ministério da Saúde, o Departamento de Ciência e Tecnologia (Decit) da Secretaria de Insumos Estratégicos apoia projetos específicos na área de saúde. Ação relevante e crescente na área de inovação também é desempenhada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com a ação estratégica do BNDES. A atuação do governo federal ocorre principalmente através de editais e chamadas públicas.

Ainda no âmbito federal, ação complementar importante é desenvolvida pelas empresas estatais, de economia mista e pelas agências reguladoras. Os recursos utilizados pela Petrobras em 2008 atingiram cerca de US\$ 1 bilhão, estimulando a cooperação com universidades e centros tecnológicos. ANEEL, Chesf, Eletrosul, Eletronorte, ANP e ANATEL, dentre outras, promovem projetos em suas áreas de atuação, através de redes de pesquisadores, instituições do conhecimento e empresas.

Entidades de alcance nacional também participam do financiamento de projetos de PD&I, com destaque para o Sebrae, que tem privilegiado a atuação em parceria com as demais entidades do Sistema S, governos e redes de empresas organizadas em Arranjos Produtivos Locais (APLs).

Os recursos das Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) são as principais fontes oriundas dos governos estaduais. São 22 FAPs no Brasil, atendendo praticamente a todo o território nacional, com recursos estimados de R\$ 1,7 bilhão em 2008 e com espaço cada vez maior para projetos de inovação, articulando pesquisadores, instituições e empre-

sas. Além disso, alguns bancos de desenvolvimento e empresas de extensão agropecuária também participam ativamente dos projetos.

As empresas utilizam recursos diretamente nos projetos de seu interesse, financiando esforços internos de PD&I. Com a abertura do processo de inovação, tendência mundial já em vigor nas empresas nacionais mais competitivas, são cada vez mais comuns os projetos cooperativos envolvendo universidades, centros de pesquisa e pesquisadores, alinhados para a solução de desafios identificados prioritariamente pelas próprias empresas.

Há uma crescente abertura das empresas para analisar possibilidades de cofinanciamento de projetos desenvolvidos inicialmente por pesquisadores, em diversos estágios de seu desenvolvimento, como forma de redução dos custos para o lançamento de novos produtos, serviços, processos, atuação em novos mercados e através de novos modelos de negócio, movimento típico da inovação aberta.

Verdadeira revolução está ocorrendo em relação ao financiamento de projetos a partir de fundos de capital semente, empreendedor ou de *private equity*, tendência mundial para o financiamento de novas ideias, fortemente alicerçada nas questões da propriedade intelectual e de potencial de mercado. Essa dinâmica está aproximando a realidade brasileira do que acontece nos países desenvolvidos, irrigando o sistema nacional de inovação com novas e potentes fontes de financiamento, com novas características.

Para complementar as diversas fontes de financiamento disponíveis, é importante considerar a disponibilidade de fundos internacionais, com absoluto destaque para as agências de fomento, fundações e fundos de capital dos países ricos. Outra importante fonte é o 7º Programa Quadro para Pesquisa e Desenvolvimento da Comunidade Europeia, com recursos da ordem de EU\$ 50 bilhões para o período 2007-2011.

Em resumo, há recursos disponíveis e significativos para o financiamento de projetos de PD&I. Os líderes de projetos, as instituições e as empresas que estão em busca da captação de recursos não-reembolsáveis ou subsidiados para desenvolver projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), precisam estar mobilizados, permanentemente, de sua cúpula estratégica à sua equipe técnica, monitorando oportunidades, estruturando processos internos e de cooperação com ICTIs, desenvolvendo habilidades e competências dos grupos.

Assim, para superar o desafio de que nossos projetos sejam financiados adequadamente, o financiamento desses projetos deve ser repensado, saindo da solução mais simples, ou seja, o financiamento total e exclusivo por uma única fonte, o que contribui decisivamente para a não concretização do projeto, pela lógica da engenharia de financiamento.

Engenharia de financiamento deve ser compreendida como o monitoramento permanente e a mobilização adequada para participar, com chances, de todas as oportunidades disponíveis de captação de recursos, seja através de projetos, capacitação de pessoas, prestação de serviços ou bolsas, de forma a permitir a realização do projeto. É na multiplicidade de fontes que geralmente são encontradas as condições para a viabilização das ideias mais importantes.

CAPÍTULO 2

O Fórum de Inovação da Bahia

Está lançado o Fórum de Inovação da Bahia!

Daremos início ao nosso encontro de lançamento do Fórum de Inovação Bahia. Me dirijo imediatamente aos que comigo sonharam este lançamento desde 2004. Gostaria que a Silvana Aguiar já estivesse aqui com o Professor Marcos Vasconcellos, que já chegou. Queria olhar para ela e dizer: “– professora Silvana, professor Marcos, fizemos!”

Na verdade todo esse movimento que estamos instalando hoje aqui na Escola de Administração da UFBA é para criar mais um espaço que venha a agregar as várias outras iniciativas de inovação que temos na Bahia. O movimento se dedica ao que esta Escola é especializada, o estudo das organizações.

O nosso foco é trabalhar com organizações inovadoras. Entender porque algumas organizações inovam e são capazes de ser mais competitivas, eficientes, efetivas e outras eventualmente não.

A partir deste mote, mobilizamos, de forma muito modesta, mas ambiciosa, como vocês estão vendo (dirigindo-se à plateia com cerca de 150 presentes), com a iniciativa de alguns professores, com o apoio da Empresa Júnior, da Câmara de Comércio Americana da Bahia, enfim, de algumas poucas instituições que foram nos apoiando pelo caminho, para lançar esse movimento com o máximo de atores e o máximo de representatividade que pudéssemos alcançar aqui em nosso Estado.

Muitos de nós estamos encontrando, pela primeira vez agora, pessoas que ouviram falar do evento e vieram. O nosso objetivo também é

ter a maior diversidade e congregar o maior número de iniciativas e interesses em inovação, cada um contribuindo a partir do seu ponto de vista, a partir daquilo que pode fazer.

Essa história começa de uma união que considero muito feliz e muito acertada, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) São Paulo, que já vem trabalhando com o conceito de Fórum de Inovação desde 1999. Temos na primeira mesa uma apresentação do Prof. Marcos Vasconcellos, um dos criadores e atual coordenador do Fórum de Inovação, para exatamente explicar o nosso propósito.

Algumas pessoas me cobraram a programação impressa. Não temos a programação impressa. Nós divulgamos apenas pelo e-mail eletrônico devido à escassez de recursos, que não foi só financeira! Eventualmente conseguimos apoio, mas falo aqui de recurso de trabalho para executar todas as coisas. Infelizmente, por uma questão do destino, nosso servidor onde está abrigado o programa, os currículos dos participantes etc., resolveu sair do ar logo hoje. Nós não estamos com o nosso site no ar — que já está pronto — por conta disso.

Dando início ao evento de lançamento, e para que a gente não faça um atropelo de horários, pois começamos com um pequeno atraso, eu gostaria naturalmente de agradecer o apoio, a boa vontade e o empenho dos nossos parceiros da FGV, aqui representados pelo Prof. Marcos Vasconcellos.

Eu saúdo todos os colegas da FGV com um apreço e uma amizade muito grande, e com muita admiração. Com certeza estou falando em nome da nossa Escola e da nossa Universidade. Gostaria de agradecer de início às pessoas que se envolveram mais diretamente. Ao comitê organizador, ao Paulo Antunes que está aqui conosco; ao Prof. Pinho, que foi um lutador incansável; ao Prof. Reginaldo, que não está oficialmente no Comitê, mas que atuou como se estivesse; ao Prof. Eduardo Fausto que nos ajudou muito, coordenando, por exemplo, o pré-lançamento que aconteceu ontem com a BRAIN (Brasil Inovação), e várias outras pessoas que não estão aqui. Gostaria de fazer uma saudação afetiva a todos eles: Jorge Cajazeira, da FGV e da Suzano Papel e Celulose, que nos apoiou desde o início e não poderá estar aqui hoje. O Cajazeira não estará aqui, mas vem um representante da Suzano, o César Meireles. E agradecer, é claro, à Prof^a Silvana Aguiar, que é nossa grande inspiradora e que estará daqui a pouco conosco.

Também agradecer ao nosso parceiro institucional, já falei do Paulo Antunes, da Associação Baiana para Gestão Competitiva. Falar do apoio da Suzano Papel e Celulose e da Unijorge (Centro Universitário Jorge Amado) que logo de início entendeu a proposta, e tem interesse em desenvolver estudos das organizações inovadoras. A Unijorge nos deu um apoio precioso para que pudéssemos realizar o evento. Também tem a Brasil Inovação (BRAIN), representada aqui pelo Alexandre Paupério, profissional que tem história na inovação aqui na Bahia. O apoio também da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE Capítulo Bahia), da Empresa Júnior da Escola de Administração da UFBA, a Federação da Indústria do Estado da Bahia (FIEB), e o apoio executivo da Câmara de Comércio Americana (Amcham Salvador).

Gostaria então de formar a nossa primeira mesa. Começo convidando o Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação que nos dá a honra da sua presença, o Sr. Ildes Ferreira. Para nós é uma honra que o senhor venha prestigiar o momento de instalação do FIBA, um gesto de generosidade.

Do Governo do Estado teremos também o Dr. Elias Souza, representando a Prof^a Dora Leal, Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), logo mais no final desta manhã.

O Prof. Reginaldo Souza, Diretor da Escola de Administração da UFBA, exatamente para dar as boas-vindas. Chamo também o Prof. Marcos Vaconcellos, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo e Coordenador do Fórum de Inovação.

Talvez fuja um pouco ao protocolo, Senhor Secretário, mas passarei a palavra primeiramente ao Prof. Reginaldo para que ele dê as boas-vindas em nome da Escola de Administração da UFBA. Logo em seguida o Senhor fala e, finalmente, o Prof. Marcos Vasconcellos vai se deter um pouco mais porque ele fará uma apresentação sobre o Fórum de Inovação.

Está lançado o Fórum de Inovação da Bahia, o FIBA. Muito obrigado a todos!

Relações FGV EAESP e EAUFBA

Reginaldo Souza

Bom dia a todos. Quero agradecer aos professores Claudio Cardoso, Marcos Vasconcellos, Silvana Pereira Aguiar, José Pinho, e aos demais que estiveram envolvidos diretamente na realização deste evento. Com isso, inaugurando uma etapa importante na relação entre as duas instituições, Escola de Administração da UFBA e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que eu caracterizo sob um sistema de relações marcadas por algumas singularidades.

A primeira delas é o próprio momento em que a Fundação Getúlio Vargas foi criada, em 1945, após a montagem daquelas bases industriais que nós conhecemos hoje como fundamentais à economia brasileira. Também é um momento singular onde um governo cai, deposto por um processo de negociação. Os últimos atos de Getúlio Vargas foram a criação do PSD (Partido Social Democrático) e do PTB (Partido Trabalhista Brasileiro) que dariam sustentação ao seu segundo mandato, conquistado pelo voto universal em 1950, e a criação da Fundação Getúlio Vargas, fato marcante naquele momento por conta de que as bases materiais para o desenvolvimento já estavam criadas. Faltava, porém, aquilo que era mais importante: construir uma inteligência para conduzir o processo. A FGV é, sem dúvida, um marco diferencial neste contexto.

O que vem a ocorrer com a Escola de Administração da UFBA em 1959 quando ela é criada? Por uma imposição do próprio desenvolvimento regional do País, do Nordeste e da Bahia, temos os marcos do CPE do Fundagro, Plandeb e do Centro Industrial de Aratú (CIA). Nesse momento precisávamos de uma inteligência que pudesse conduzir o destino desse desenvolvimento regional, em particular da Bahia. Em 1966, a nossa Escola vai ser um referencial nacional, ao promover as grandes mudanças no setor público do Estado brasileiro, a partir do Estado da Bahia, e dando os elementos para as reformas que foram promovidas no Brasil e que estão materializadas no Decreto-lei 200, de 1967.

Gostaria ainda de acrescentar mais uma singularidade dessa união, algo que marca a relação entre as duas instituições, o fato de duas pessoas que estão diretamente envolvidas na concepção desse fórum, eu e Silvana, termos estudado em ambas as instituições, as escolas de administração da UFBA e da FGV.

Além disso, há a singularidade que marca o presente. Momento que necessita de algumas transformações por uma outra via, que não a exclusivamente endereçada pela montagem de plantas produtivas, característica das décadas de 40, 50 e 60. Hoje precisamos de algo no campo da gestão, e a inovação entra nessa questão como o elemento definidor e diferenciador de um novo processo de desenvolvimento.

A Bahia tem um projeto muito importante que é o Parque Tecnológico, e a construção desse Fórum não poderia ter um momento histórico mais importante para se instalar, e produzir consequências. Imagino que poderá ser um momento que possibilita o germinar de algo de muito positivo, e muito necessário, tanto para a Bahia, para o Nordeste, para o Brasil, quanto para as instituições aqui representadas.

Com isso quero dar as boas-vindas, na expectativa de um resultado muito positivo. E que possamos sair do Fórum com uma agenda já para outros eventos e trabalhos decorrentes do que aqui for discutido.

A inovação no estado da Bahia

Ildes Ferreira

Bom dia a todos. Gostaria de dizer da satisfação de estar aqui. Não há momento mais propício para incrementar essa discussão. Nós, do Governo, estamos muito incomodados. De um lado, queremos contribuir para com todas as iniciativas que possam gerar inovação, e contribuir para a modernização do Estado. Do outro, existem poucas iniciativas no campo da inovação. Por isso, todo gesto dessa natureza é muito bem-vindo.

O Governo do Estado tem criado alguns instrumentos para estimular o processo de inovação tecnológica. Inovação tecnológica é um termo bastante amplo. Precisamos fazer uma discussão do que é essa inovação. Esse debate é muito novo. Começamos basicamente depois da Lei de Inovação Federal de 2004, que nos dá um conceito de inovação. Na prática, não é tão simples quanto foi conceituado. Para uma comunidade pobre e atrasada, por exemplo, um computador pode ser uma inovação tecnológica. Quando passamos para uma discussão mais profunda, as coisas não são tão simples assim.

Através da Pré-Incubadora de Base Tecnológica da Escola Politécnica da UFBA (Inovatec), criada para incentivar a inovação tecnológica, foram avaliados nove projetos. Desses, somente três foram entendidos como inovadores. Então, é preciso estabelecer uma discussão para entender e conceituar melhor o que é inovação.

O Inovatec, fundo criado pelo Governo Paulo Souto, em 2005, e regulamentado pelo Governador Wagner, conta com 15 milhões de reais para projetos ligados à inovação no Estado. Ontem aconteceu a primeira reunião, pois o fundo foi regulamentado no final do ano passado, e somente começamos a operar agora. Temos também o Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (Pappe) na FAPESB, com 16 milhões de reais destinados a projetos inovadores de empresários. O Inovatec é bem amplo. Dele podem participar empresas, pesquisadores, universidades, institutos de pesquisas, entre outros. Temos também o Juros Zero, na FAPESB.

Depois de uma luta muito árdua, começamos a construção do Parque Tecnológico. Ele está situado na Avenida Paralela, área nobre de Salvador, área de Mata Atlântica. Nessa área o meio ambiente está indo embora com os grandes loteamentos residenciais e torres, licenciados sem dificuldades. Nós tivemos muita dificuldade para licenciar o Parque. Ficamos mais de um ano lutando com isso e tivemos mais de trezentas horas de reuniões com ambientalistas. A Promotoria de Meio Ambiente entendeu que o projeto do Parque é, talvez, a única alternativa que nós temos de interferir, porém preservando. A Promotoria foi um grande aliado para solucionar as pendências e darmos início recentemente às obras do Parque.

O Parque Tecnológico será um diferencial para a Bahia. Nele foram definidas três grandes áreas estratégicas: “ambiente e energia” (petróleo, gás, biocombustíveis, energia solar, energia eólica etc.), “tecnologia de informação da comunicação”, e “saúde e biotecnologia”.

Gostaria mais uma vez de falar da satisfação de participar da abertura desse trabalho. O momento é adequado. A nova ambiência está exigindo que nos dediquemos mais ao tema, e o Governo quer interagir, ajudar, fomentar e fazer sua parte, mas sem invadir o que pertence à academia, à sociedade civil. Acreditamos que essas iniciativas vão gerar os conhecimentos mais aprofundados que precisamos e, com isso, alimentar o “motor” de toda a inovação tecnológica no Estado. Agradeço e desejo um bom trabalho a todos.

O Fórum de Inovação na FGV e EAESP

Marcos Augusto de Vasconcellos

Bom dia a todos. Falo de imediato da minha satisfação e honra em participar dessa mesa tão ilustre. Agradeço as palavras do Prof. Reginaldo. Lembro que essa é mais uma etapa do processo de cooperação entre as duas escolas (FGV e UFBA). As duas escolas de Administração têm realizado trabalhos em conjunto e parcerias de longa data. O Fórum é mais uma forma para estreitar essa relação.

Estamos concretizando o sonho de realização do Fórum de Inovação da Bahia que foi iniciado em janeiro de 2008. Tudo o que nós imaginamos aconteceu. O Fórum de Inovação da cidade de São Paulo nasceu de uma associação da escola com diversas organizações interessadas no tema da inovação. Essas são chamadas de organizações gestoras, pois participam das decisões e rumos do Fórum. Começamos fazendo estudos de casos de inovação para criar conhecimentos sobre o tema. Foram produzidos livros, trabalhos acadêmicos e cursos e hoje temos uma metodologia de análise da organização inovadora. O foco do Fórum é sempre a organização inovadora. Somos uma escola de Administração, então não tinha muito sentido criar um centro de inovação tecnológica quando existem tantos, e muito importantes no Brasil. Na área de administração o que uma organização tem que ter para produzir inovação é uma questão que à época era pouco tratada. Havia muita carência.

A visão do Fórum é ser um referencial brasileiro de conhecimento em organizações inovadoras. A gente sempre cria uma visão ambiciosa para tentar seguir nessa direção. Vamos procurar chegar lá.

Os valores do Fórum repousam na questão da pesquisa de temas relevantes para empresas, para a sociedade, para a própria escola, e não somente no interesse do pesquisador. O importante é a contribuição para a sociedade. Instituições, como as nossas, não fazem nada que não tenham a finalidade de contribuir com a sociedade.

A metodologia de análise de uma organização inovadora no Fórum segue três linhas. A primeira é o tempo. Não é possível entender uma organização, sem entender a sua história. Temos organizações que são altamente inovadoras em tecnologias. Mas hoje são assim porque há 20 anos criaram um sistema de administração participativa que gerou um clima de entusiasmo nas pessoas. É preciso entender a linha do tempo.

Há também a linha dos estudos de casos de inovação dentro da organização, e da própria organização. Entendemos que todos os aspectos da empresa são fundamentais para que ela seja inovadora. A inovação acontece em todas as áreas da organização. A visão tem que ser sistêmica.

Por fim, temos a linha das atividades realizadas (recapitulação de casos de pesquisas em profundidade), e as análises comparativas que aprofundam os estudos, e cotejam os setores de uma organização. Sobre as atividades realizadas, já foram publicados dois livros e este ano serão mais dois, também baseados em estudos de casos do Fórum. Temos duas teses de doutorado prontas e outras em andamento, e diversas outras realizações acadêmicas, como dissertações de mestrado, artigos etc.

A partir do conhecimento gerado pelo Fórum, foi possível criar cursos em todos os níveis da escola, desde a graduação, especialização, pós-graduação *stricto sensu*, passando pelos cursos de educação continuada. Todos os cursos foram baseados nos conhecimentos gerados pelo Fórum. Fazemos projetos específicos, quando necessário, e *workshops* internos. Entre as atividades, damos destaque para a sistematização dos conceitos de inovação e de organização inovadora, sobre o quais o Secretário Ildes mencionou sua importância. Temos procurado trabalhar nessa direção e na criação de um modelo de análise sistêmica da organização.

Conceitos que utilizamos: inovação é a somatória da ideia, da ação e do resultado. Inovação está sempre ligada a resultados, não é só ideia. A ideia tem que ser transformada em alguma coisa que produza resultados. A organização inovadora é aquela que tem condições de gerar inovação continuamente (Figura 1).

O fator mais importante para que a organização seja inovadora são as pessoas. São elas que detêm o conhecimento e são os agentes de mudança e inovação. É preciso criar um estímulo e um ambiente para que essas pessoas produzam.

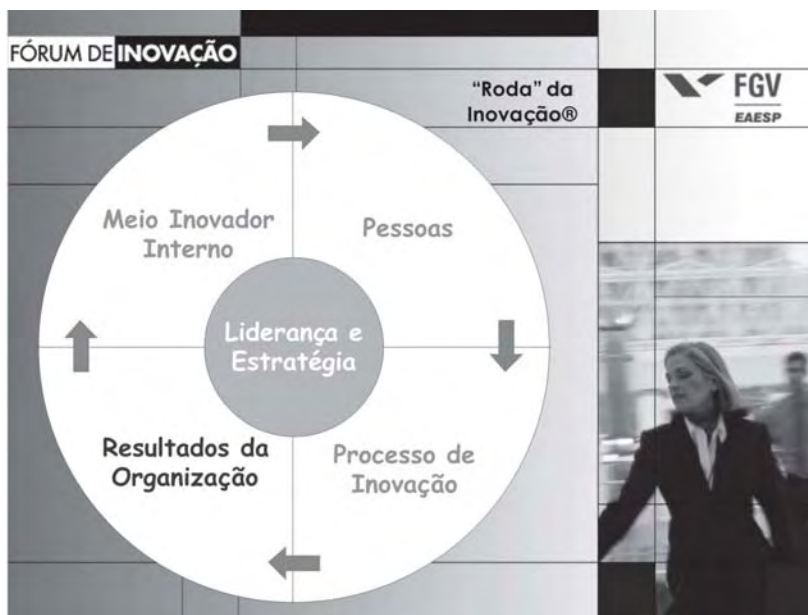
É preciso uma intenção estratégica para que a organização possa ter sucesso na inovação. A estratégia é necessária para criar um ambiente favorável a que as pessoas possam dar opiniões inovadoras, o meio inovador interno.

Desde o ano de 2007, criamos parcerias com outras instituições que têm o mesmo foco de contribuir com a sociedade. Nesse sentido,

temos trabalhos com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Movimento Brasil Competitivos (MBC), entre outros. Hoje o Fórum faz parte do comitê de critérios da FNQ.

Projeções para os próximos passos: estamos criando comitês temáticos e queremos formar redes internacionais para discutir o assunto inovação. Muito obrigado.

Figura 1



CAPÍTULO 3

Os estudos da inovação na UFBA

Cristina Quintella

Bom dia a todos. Primeiramente, gostaria de agradecer ao convite feito pela Escola de Administração da UFBA, para vir divulgar o que estamos fazendo em termos de propriedade intelectual no Nordeste do Brasil, e também agradecer à presença de todos da audiência.

Falarei sobre a Rede NIT Nordeste e sobre o NIT UFBA.

O diagrama a seguir é de Lorenza Silva, da NP. Ela é a responsável por nós termos o percentual da participação especial dos postos mais produtivos, sendo canalizados diretamente para projetos de P&D. Ela divide a cadeia em quatro etapas: pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento industrial e produto ou serviço (Figura 1).

Quando começamos a Rede, em 2003, tínhamos a primeira parte fluindo, *papers*, livros, publicações, periódicos (vários são da Escola de Administração da UFBA), e a Prof^a Tânia Fischer com toda a coleção de Gestão Social. Tínhamos também outro espaço que gerava recursos.

Tínhamos essas perguntas: como passar para as normas técnicas que nos vão dar especificações e permitir o comércio internacional? Como teremos os relatórios, *papers* etc.? Como passar para as patentes e finalmente para a inovação tecnológica, e com isso apresentar uma contribuição à sociedade?

Existem várias coisas que podem ser utilizadas para que os autores possam divulgar suas publicações. Existem as patentes de invenção do modelo de utilidade, que são mais conhecidas; os direitos dos autores; os

A FINEP esteve nos avaliando e existe a previsão de que o próximo edital lançado será em formato de rede, e focado em redes regionais e redes estaduais. Então, este é o momento para que o Estado da Bahia se articule nesse aspecto.

Hoje temos 18 instituições atuantes. São várias incubadoras, vários Cefets e o Parque Tecnológico de Campina Grande, que também está neste esforço. O único Estado que não está inserido é o Maranhão, porém logo entrará no esforço coletivo. Claro que essa rede interage com todas as outras ações da sociedade.

O Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (Fortec) é composto pelos nove estados do Nordeste. Nele aprovamos o princípio da rotatividade, ou seja, o primeiro foi coordenado pela Bahia, com o vice de Pernambuco, seguido por Sergipe. Agora o Fortec é coordenado pela Prof^a Maria Rita da Universidade Federal do Piauí, com vice no Estado do Rio Grande do Norte, e o Ceará ocupando o terceiro posto. Trabalhamos de maneira colegiada. Na Rede NIT Nordeste temos a preocupação de que a primeira e a terceira pessoas estejam ligadas ao mesmo esforço.

A Rede Nit Nordeste também se preocupa em criar raízes, por isso existe toda uma política institucional. No início, discutimos sobre a necessidade de ter uma rede aqui. Tem algumas coisas que a gente se preocupa muito. Além da inovação, enviamos a minuta para o Dr. Elias Souza, aqui presente. Nós não fazemos tudo, a UFBA não faz tudo. Nós vemos quem é bom para fazer algo e distribuímos responsabilidades.

A minuta de política, por exemplo, que está circulando dentro da UFBA, para ser submetida ao Conselho Superior, foi elaborada em Sergipe. Nós trocamos de Sergipe para a UFBA, da Universidade Federal da Paraíba, para a Universidade Federal do Piauí etc. Estamos submetendo a mesma minuta a todas as universidades. Claro que temos ajustes a fazer, e coisas estão sendo feitas de formas diferentes, em diferentes locais. Mas, para acompanhar a legislação, basta acessar a página da Federal de Sergipe. Se alguém quiser acessar um portal da inovação, daqui a seis meses, poderá acessar a página da UFBA, que terá áreas restritas para uma determinada empresa, uma instituição, para um inventor fazer propaganda de seus produtos e das suas demandas. Isso será livre. Será uma base no estilo do PIBIC, porém menos trabalhosa.

Esta é a realidade da Rede NIT Nordeste, nos últimos três anos. Em termos de depósitos de patentes e outros tipos de propriedade intelectual, nós tivemos um aumento de 3,3 vezes neste último ano, porque estávamos trabalhando em redes. Inclusive nós somos um pouco culpados pela cara do Edital da FINEP que é mais ligado à Rede. As patentes concedidas aumentaram um pouco, mas não têm muito a ver conosco, pois a concessão pelo INPI infelizmente demora mais tempo do que os 12 meses de atuação.

Apresento a seguir o patrimônio intelectual da Unicamp, a evolução por anos, para que tenhamos uma ideia de quantos anos demorou (Figura 2). Existem aí quantos anos investidos? Quinze, vinte, vinte e cinco? Não sei dizer. Mas nós conseguimos em um ano, trabalhando em rede, resultados muito interessantes, em nossa opinião. Em um ano, estamos com 49 patentes depositadas, 34 apenas neste ano de/em 2008.

Figura 2



A seguir estão os cursos que nós temos feito de graça (Figura 3). Inclusive é quando a gente sente que tem alguma instituição que não tem recursos para viagem, passagem, e é uma área como o TIC, por exemplo, Cefet do Ceará que nós pagamos, dentro dos esforços da Rede. A nossa programação estará disponível na Internet, para quem quiser consultar, um dia, quiser fazer um curso.

Figura 3

Últimos 12 meses

Stratégias de Implantação de Política de Inovação - UFBA

DIFUSÃO DA CULTURA DE PROPRIEDADE INTELECTUAL (X) SIM () NÃO

Rede NIT-NE:
Treinamentos / Oficinas "Mão-na-Massa"

No	Tema	Inst.	Data
1º	Prospecção Tecnológica	UFC	10 a 12 de setembro de 2007
2º	Pesquisa de Mercado	UFS/CISE	12 a 14 de nov. de 2007
3º	Avaliação Tecnológica & Redação de Patentes	UFPB	01 a 03 de abril de 2008
4º	Contratos, Negociação e Comercialização	UFPI	17 a 19 Set 08
5º	Planejamento Estratégico	UFBA	03 a 03 de Nov 08
6º	Outro	?	?

Criamos também uma disciplina de graduação pela qual são disponibilizados de graça mais de 30 arquivos *Power Point* para dar aula, modelos de patentes, formulários, ementas, provas, entre outros. A disciplina já foi ministrada na Universidade Federal do Piauí e na Federal da Bahia. Nesse semestre, acontece na Universidade Federal da Paraíba e, no próximo, na Federal do Ceará. Esse trabalho foi destacado pela Unesco, na última conferência, como exemplo de caso de sucesso.

Daí saiu essa revista indexada. Ela tem vários temas, escolhidos pelos alunos. Caso vocês tenham interesse em alguns temas, senhores empreendedores, está no momento de sugerir, pois começaremos uma nova turma. Essa é uma outra disciplina em que nós estamos rompendo o paradigma de que elaborar patentes é difícil, tem que pagar e é caro. Nós já elaboramos várias patentes, estamos elaborando 80% das patentes que depositamos. Quem escreve um bom artigo e sintoniza um pouco tira uma patente de letra. Tem coisas que você não pode prever, mas só vão acontecer passados cinco anos.

Na UFBA temos uma comissão de propriedade intelectual e transferência de tecnologia, que é um órgão consultivo do NIT. O NIT é o braço executivo, então, tudo o que foi apropriado, não o foi pela cabeça de um ou de outro; existe uma comissão que toma as decisões. No momento, eu estou designada pelo Reitor como coordenadora do NIT.

Nós aplicamos a legislação pretendente de propriedade intelectual, redigimos patentes, fazemos alguns estudos de mercado, algumas análises econômicas, alguma valoração. A divulgação do portfólio de tecnologia vai estar disponível de modo mais amplo com o portal que vai ao ar em outubro ou novembro. Nós também temos modelos de contratos. Estamos com problemas de pessoal concursado porque você paga dois, três mil reais a um funcionário da UFBA e, depois que ele se capacita, vai ganhar cinco, dez, quinze mil numa empresa de patentes. É difícil, complicado.

Isso também não estará disponível, é nossa evolução. Na figura 3, na linha acima, são as licitações do NIT, abaixo, quanto a Compitec apoiou e, no meio, quanto a UFBA já depositou.

No momento, nosso volume de pedidos dentro do NIT é de 51 pedidos, sem fazer grandes divulgações. Também atendemos a independentes, não necessariamente tem que ser da UFBA, e, dependendo do que for, o nosso preço pode não ser vantagem econômica, pode ser um estágio ou algo parecido.

Estão aí algumas empresas com quem nós já interagimos. Alguns contratos que nós tivemos que colocar reciprocidade, principalmente ligadas ao Hospital Universitário e a L'Óreal. Essa é nossa estrutura e o Prof. Osvaldo Barreto, novo assessor do Reitor Naomar de Almeida Filho, estará trabalhando junto conosco. Obrigada!

A agenda da inovação na indústria da Bahia

Armando Alberto da Costa Neto

Eu queria agradecer ao Claudio pelo convite. Pra mim, é uma honra rever antigos professores dessa casa. Do Prof. José Pinho tive o privilégio de ser aluno, e tive o prazer de estudar Teoria do Estado. Meu amigo Reginaldo Souza, que foi meu orientador no doutorado, quando tive a oportunidade de aprofundar a leitura na área da teoria keynesiana que foi o nosso referencial de pesquisa. Como um dos objetivos da nossa apresentação é também provocar e estimular agendas, já vai aí uma provocação para a academia, pelo menos para mim é uma agenda que interessa. Pelo menos quando eu voltar à academia, acho que voltarei por essa porta, para aprofundar o estudo dessa grande questão que é a

tecnologia, e é a inovação. Eu acho que dá para fazer uma colagem com Schumpeter e Keynes.

Parece que essa agenda não está ainda consolidada no País. Mas nós usamos alguns conceitos de empresário-empresendedor, a que Keynes se refere. A questão da incerteza que aparece tanto em uma abordagem quanto em outra. Isso abre um caminho bastante interessante para a academia, para o pessoal da economia e da administração aprofundarem uma pesquisa, digamos, de conteúdo mais conceitual.

Falar sobre tecnologia e inovação é um desafio. Elas formam um campo muito vasto. Como nós temos apenas 20 minutos para cumprir nesta mesa, optamos por trazer algumas informações mais voltadas para a questão microeconômica e deixar a discussão macroeconômica de lado. Teremos o momento mais adequado para discutirmos financiamento e questões fiscais, então eu vou me reportar às políticas existentes hoje no campo da inovação tecnológica e os instrumentos de recorte microeconômicos. Vou também destacar algumas informações que nós temos, em opiniões da classe empresarial sobre essa questão, e ao final farei um breve relato de algumas ações que aplicamos lá na FIEB, para colocar à disposição deste Fórum, para a gente avançar em possíveis parcerias.

Eu acho que o Fórum é uma iniciativa bastante interessante. Nós já tivemos no passado, cerca de oito anos atrás, uma experiência similar a essa, que foi o Fórum de Tecnologia, que coordenamos lá na FIEB. Mas talvez, por falta de um Claudio Cardoso na coordenação daquele fórum, ele não foi adiante. Mas produziu alguns momentos bastante interessantes. Então eu acho que isso é uma iniciativa que se deve louvar.

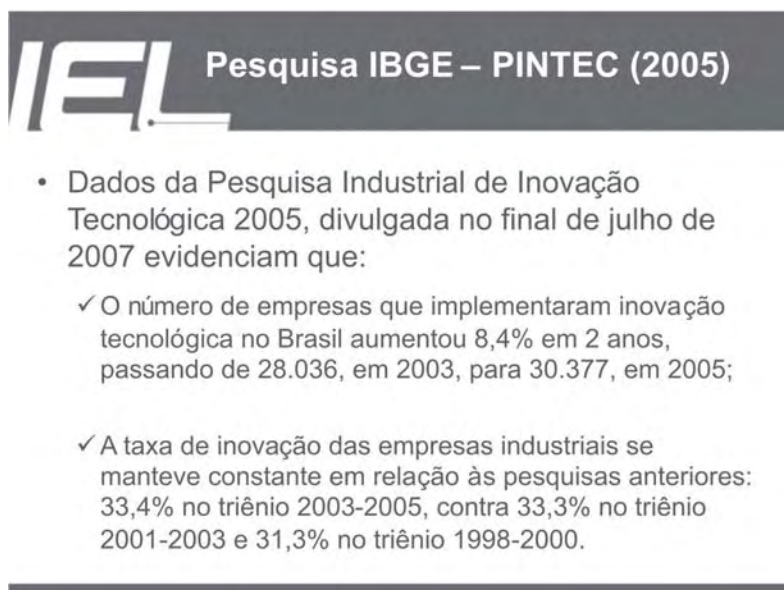
Na Federação das Indústrias, por parte do empresariado, temos um conselho temático na área de competitividade e inovação. Podemos até promover um encontro entre o Fórum e esse conselho, para discutirmos a questão da agenda mais empresarial.

O IEL, Instituto Euvaldo Lodi, é a instituição da qual sou superintendente. É um órgão vinculado à FIEB. Tem o Sesi, Senai e o IEL. Cabe ao IEL essa agenda relacionada à inovação. A ideia é a tendência de inovação nas empresas. Portanto, vamos expor nossa visão de algumas possibilidades com um recorte microeconômico. Não vai ser de forma alguma o nosso objetivo exaurir o tema.

Trago de início informações sobre algumas pesquisas, esse encontro que foi feito pela CNI serviu para a gente ter ideia de como está essa questão da inovação do lado da empresa (Figura 1). Há um consenso nos atores envolvidos de que a indústria precisa de mais inovação. Na agenda empresarial relativa à tecnologia industrial, no curto prazo, houve um reforço nas leis e nos mecanismos existentes para o apoio à inovação. Hoje temos um marco legal bastante tenso. Não tem muito que aprofundar. Talvez a gente tenha que utilizar as leis já existentes.

No caso da Bahia, precisamos acelerar ainda mais. A gente está precisando que a nossa lei seja aprovada. Já está há algum tempo nos trâmites do executivo e legislativo, mas até hoje não foi aprovada a nossa lei de inovação.²

Figura 1



² O evento de lançamento aconteceu em agosto de 2008. Logo depois, o Projeto de Lei nº 17.346/2008, conhecido como a Lei de Inovação da Bahia, foi aprovado no dia 25/11/2008 pelos deputados estaduais na Assembleia Legislativa do Estado da Bahia. Maiores referências à lei baiana, ainda não aprovada à época do evento, serão feitas em outras palestras.

Em médio prazo, vislumbramos uma reforma do Estado com novas formas de parcerias público-privadas. Isso é importante, principalmente pelo uso do poder de compra do Estado. Esse instrumento do poder de compra é muito pouco utilizado. A lei geral das micro e pequenas empresas aponta nessa direção, e é um instrumento importante para a alavancagem, principalmente das empresas de base tecnológica, e também para a consolidação dos marcos regulatórios.

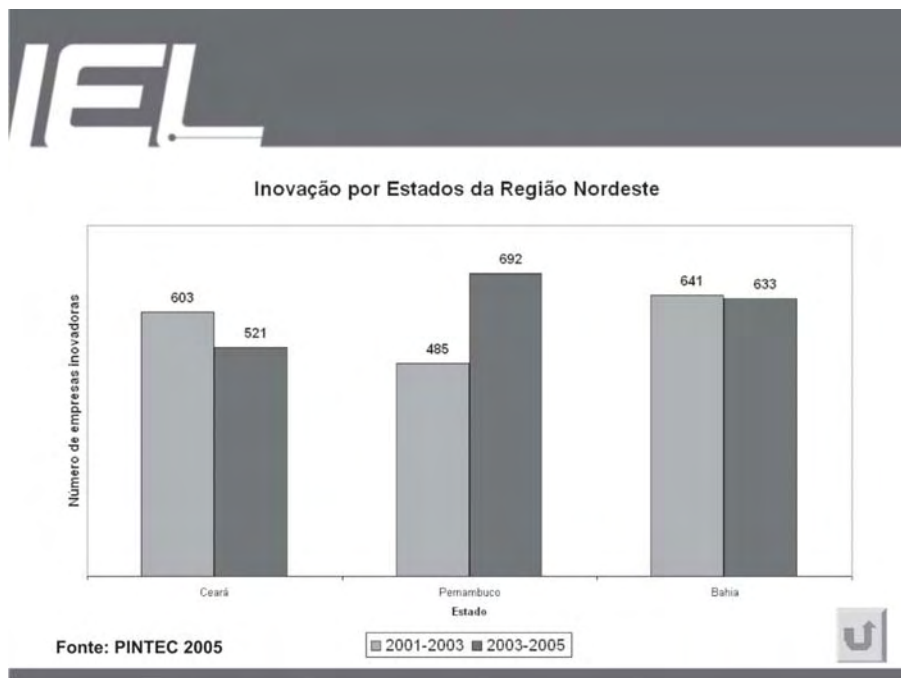
A pesquisa IBGE - Pintec é, provavelmente, a mais importante que nós temos sobre inovação. Tivemos duas edições dessa pesquisa. Relacionamos alguns dados para nossa reflexão (Figuras 1 e 2).

Figura 2



Empresas que implementaram inovação tecnológica, aumentaram em 8,5%, aproximadamente, em dois anos. A taxa de inovação das empresas industriais se manteve constante em relação às pesquisas anteriores.

Figura 3



Por região, a gente vai ver que há uma concentração grande de empresas inovadoras nas regiões Sudeste e Sul, onde se concentra o maior número. O Nordeste não está ainda muito bem posicionado.

Por Estado, na região Nordeste, a Bahia não está bem posicionada. No gráfico a seguir (Figura 3), vemos o PIB da Bahia, e o nosso valor agregado. Observem que nós não estamos bem quanto ao número de empresas inovadoras. Para um Estado que tem quase 50% do valor agregado da região, esse dado da Bahia deveria ser superior aos outros estados do Nordeste.

Ainda alguns dados do Pinte: a questão do risco, e obstáculos para a inovação. Parece evidente que inovação seja, entre todos os outros investimentos, o mais arriscado de todos. Então o risco é algo inerente à atividade da inovação. Cabe ao Estado dividir um pouco esse risco com o setor empresarial. E o gargalo ainda é a mão de obra especializada, a questão do extensionismo tecnológico, a capacitação empresarial e gestão. Esses são os três entraves microeconômicos mais impor-

tantes, no meu modo de entender, para a alavancagem da inovação e da competitividade das nossas empresas.

A pesquisa do CNI e do SEBRAE sobre a inovação das empresas também revela dados interessantes (Figura 4). Aqui temos o que mais foi investido em P&D, design, aquisição de máquinas, e equipamentos. O Brasil, quando investe em inovação, ainda pensa muito na incorporação e na importação da tecnologia embutida em máquinas e equipamentos.

Temos um câmbio monetário que favorece isso. Então, essa é a forma que as empresas estão adotando para melhorar a capacidade de competir no mercado, através da aquisição de tecnologia embutida nas máquinas e equipamentos.

Mais alguns dados sobre a pesquisa CNI e Sebrae: competitividade é resultado de investimento em desenvolvimento tecnológico e inovação. O empresariado tem percebido isso, mas não leva isso tão a sério. Depois a gente vai ver um dado que é bastante grave.

O percentual das micro e pequenas empresas com novos produtos lançados nos últimos anos: 50% em 99 e 75% em 2003. A região Sul mais uma vez possui o maior percentual de empresas inovadoras. Esse é um desafio daqui da nossa região. É o desafio, de certa forma, desse Fórum. Melhorar esse número no nosso Estado.

Fizemos uma pesquisa recentemente sobre a imagem do IEL. Em julho de 2008, o IEL fez essa pesquisa de imagem onde foram tratados alguns pontos cruciais da nossa organização. No que se refere à inovação, quando era perguntado à empresa quais eram os elementos prioritários de instituições parceiras, o apoio em inovação surge em décimo quarto lugar. Ou seja, sobre o assunto apoio à inovação, as empresas ainda não enxergam como um atributo importante das instituições parceiras. A leitura que eu faço é de que há na empresa um sentimento de solidão, ela está isolada, não há parcerias fortes e consistentes com essas instituições de apoio à inovação e, portanto, não há também o reconhecimento dessas instituições. Por outro lado, também não há instrumentos necessários para viabilizar essa aproximação.

Felizmente, recentemente, há um mês atrás, o governo federal lançou um programa interessante chamado Cibratec, voltado a aproximar empresas e instituições. É um desafio que cabe também a este Fórum, sensibilizar as empresas no sentido delas buscarem apoios que possam ajudar a inovar e sobre a importância da inovação. Aqueles dados que eu mostrei da CNI são a forma de pensar de uma elite empresarial.

Figura 4



É preciso cada vez mais sensibilizar a empresa para a importância da inovação. A elite empresarial ainda pensa melhor que as outras categorias, quando o assunto é inovação. Se formos pegar o universo das pequenas empresas, com certeza a inovação não será lembrada da maneira que deveria. Há ainda no País a necessidade de se trabalhar a sensibilização dos empresários para a importância da inovação.

É preciso levar o conceito de inovação a esses empresários, que não é uma coisa de difícil assimilação. Já existem manuais da OCDE que têm colocado conceitos de forma bastante clara, bem fácil. O que é mais difícil são conceitos que vêm por trás dessa questão da inovação, que a Prof^a Cristina Quintella estava tratando: por exemplo, a questão da propriedade intelectual, que é um tema extremamente árido. Certamente, a questão da propriedade intelectual só terá espaço junto ao empresariado quando este primeiro for sensibilizado sobre a importância da inovação. Outro tema extremamente árido, a questão metrológica. A importância da metrologia também só vai chegar junto ao empresariado, se ele enxergar a importância da inovação para a sua manutenção no mercado, para a sua competitividade.

Há ainda um espaço enorme para o trabalho de base, de sensibilizar o empresariado para a importância da inovação. Estou focando mui-

to na questão do empresariado porque é de fato a turma que inova. Nós, academia, IEL, SENAI e por aí vai, estamos para apoiar e criar o ambiente propício, mas é a empresa que inova.

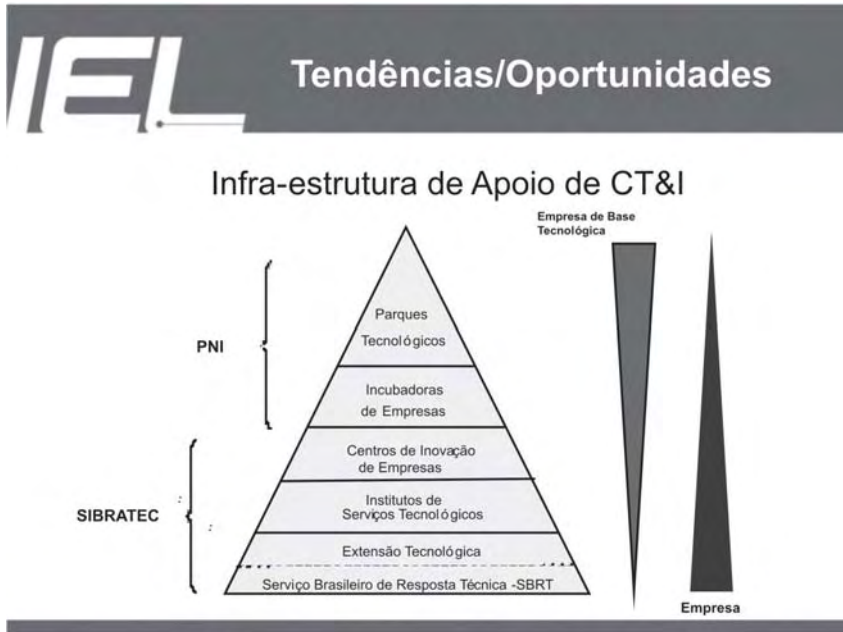
A lei de inovação estadual já saiu do executivo, mas se encontra ainda no legislativo. É necessário que essa lei seja aprovada, para se viabilizarem os instrumentos. O PAP Subvenção e o Inovatec só podem ser viabilizados com a lei de inovação sendo aprovada, porque a lei regulamenta o repasse de recursos do Governo Estadual para empresas privadas, repasse direto. Aliás, o PAP Subvenção e o Inovatec tratam exatamente disso: repasse direto de recursos públicos para as empresas inovadoras. Só pode haver o repasse se a lei de inovação for aprovada. Nós estamos perdendo tempo, estamos no meio do ano e essa lei ainda não foi aprovada. O Parque Tecnológico, do qual o Horácio Hastenreiter vai falar neste lançamento, é outra oportunidade interessante para o nosso Estado.

Existem alguns temas de interesse do IEL nos quais temos investido nos últimos meses. A utilização da grande empresa na disseminação de práticas inovadoras nas cadeias de valor. Temos apostado nisso, de trabalhar em cadeia, sendo a grande empresa a locomotiva, puxando não só a capacitação empresarial, mas também a inovação na sua cadeia de valor. Merece destacar um parceiro desse fórum, que é a Suzano, que tem um trabalho interessante nessa área, em parceria com nós lá na Federação. Creio que o César Meireles da Suzano deve falar sobre esse assunto hoje à tarde.

O apoio à inovação ecoeficiente é um tema que está aparecendo na agenda atual. Saiu uma reportagem no *Valor*, se eu não me engano, na semana passada, sobre essa questão. Trabalhar com a questão da inovação ecoeficiente na cadeia de valor. Recentemente, apresentamos um projeto ao BID, que está sendo avaliado, com as cadeias principais do nosso Estado.

A outra oportunidade que se coloca é a questão do extensionismo. Está na pirâmide da política de inovação do governo federal. Acho que o Professor Reginaldo talvez fale sobre isso. Este é um instrumento bastante importante para viabilizar a aproximação da empresa com as instituições de apoio. Há uma negociação avançada, com os parceiros locais, para o IEL coordenar a rede de extensionismo, aqui na Bahia, em função de uma experiência que temos nessa área, já de mais de dez anos de trabalho.

Figura 5



Eu não vou me alongar porque isso é assunto do nosso palestrante do MCT, o Reinaldo Ferraz, mas a Figura 5 mostra o que seria a política atual de Ciência e Tecnologia, onde entraria a questão do extensionismo. Então, a gente observa que a política de ciência e tecnologia de fato avançou. Você tem um modelo montado, tem instrumentos resistentes, cabe persistir nesses instrumentos e cada vez mais aumentar o volume de recursos, e nós, aqui, instituições e empresas, elaborarmos projetos para captar esse recurso para o nosso Estado.

Colocamos o IEL como parceiro do Fórum. Nós estamos sempre à disposição para contribuir no diálogo com a Universidade. Muito obrigado.

O parque tecnológico da Bahia

Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Bom dia a todos. Agradeço ao Prof. Claudio Cardoso pela oportunidade de falar aqui sobre o Parque Tecnológico. Boa parte do meu

trabalho é divulgar, fazer com que a nossa sociedade tenha conhecimento e se envolva com o projeto, por que afinal de contas é o plano de construção de um parque tecnológico e não pode ser um projeto de dez ou vinte burocratas do Governo, mas sim de toda a sociedade. Estamos aqui para fazer o Parque acontecer, como Armando Neto falou, para gerar um ambiente institucional favorável, principalmente ao processo de inovação aqui na Bahia.

Então, é com prazer que eu estou aqui hoje para falar sobre o Tecnovia, e a ideia, dentro do espaço concedido de 20 minutos, é dar uma pincelada geral sobre alguns aspectos relevantes e oferecer uma visão geral do projeto. Eu sei que o tempo é curto, a gente poderia falar muito mais sobre o projeto, mas vamos dar esse recado do que é o nosso plano, e o que ele propõe para o ambiente de inovação aqui no Estado da Bahia.

Primeiro, quero fazer uma contextualização. A gente vive um momento, em termos da economia baiana, que cria um espaço mais interessante para iniciativas desse tipo, de um Parque Tecnológico. A política industrial mais recente, muito baseada nos incentivos fiscais, começa a apresentar certos sinais de esgotamento. Ao mesmo tempo, temos na área de Ciência e Tecnologia, oportunidades interessantes: um sistema nacional sendo construído de forma estruturada, como o exemplo da Cibratec, que é um plano de aceleração do crescimento específico para a área de Ciência e Tecnologia; o Plano de Desenvolvimento Produtivo (PDP), com diversas ações impactantes na área de ciência, tecnologia e inovação; então o contexto nacional é bastante favorável para iniciativas dessa natureza. Quando a gente olha hoje a lógica de localização de instalações, a gente percebe claramente que a resposta que o sistema local de ciência, tecnologia e inovação tem para dar é algo relevante, uma variável bastante importante.

Por último, a relação dialética que existe entre o crescimento industrial e a área científica e tecnológica, uma vez que, na medida em que se tem um parque industrial, você tem uma demanda qualificada, o que certamente fortalece a resposta da área científica e tecnológica. E a capacidade fortalece o crescimento industrial, criando, assim, um círculo virtuoso.

Falarei sobre alguns aspectos norteadores do Tecnovia. Como disse logo no início, o projeto não sobrevive de modo isolado, de uma secretaria técnica, a Secretaria de Ciência e Tecnologia. Isso, no Governo, de uma forma geral, está bem entendido.

O projeto do Tecnovia, hoje, é do governo atual, que tem o apoio e está na agenda do secretariado, mas precisa também ser absorvido, não só pela estrutura do governo, mas pela sociedade como um todo. Na semana passada, estive conversando com o Prof. Rogério Quintella na Pró-Reitoria, e ele falou que a UFBA está cada vez mais preocupada em ter um envolvimento mais efetivo com o processo, e é isso que a gente está querendo construir, não só nas universidades da capital, mas em todo o sistema de universidades estaduais. Ou seja, a gente tem que desenvolver o Parque Tecnológico, a partir da visão que esses atores, essas pessoas, que são muito mais relevantes no sistema de ciência e tecnologia têm do processo. Eles é que vão construir o projeto. O projeto é voltado para eles. O que existe de fato, em termos de iniciativa governamental, é a construção de um ambiente favorável para a geração de ciência, tecnologia e inovação. Essa é a ação do governo: criar o ambiente.

No momento atual, a gente tem que ser parcimonioso e fazer algumas escolhas. Hoje, o sistema baiano de ciência e tecnologia não tem diferenciais competitivos significativos em relação aos outros estados do País. A gente tem que fazer algumas apostas, ser coerente com elas, no sentido de construir áreas específicas e prioritárias, e apostar principalmente nessas áreas prioritárias.

Alguns fatores críticos de sucesso: é bom colocar que o projeto Tecnovia já nasceu com essa participação governamental, dos poderes municipal, estadual e federal; independente de alinhamento partidário. Desde a sua concepção, no governo anterior, era um projeto que tinha participação da Prefeitura Municipal de Salvador, do Governo do Estado da Bahia e do Governo Federal.

Outro processo importante é que o projeto Tecnovia não seja um processo descolado e esteja efetivamente inserido no âmbito dos programas e estratégias do desenvolvimento local e regional. E, novamente, como fator crítico de sucesso, repito, a questão de fazer as escolhas dos segmentos tecnológicos onde o Parque possa atuar e que possa ser efetivamente competitivo.

Se a gente olhar um pouco para esse mapa nacional, veremos a representatividade dos doutorados e a formação de doutores no País como um todo, a concentração no Sudeste e um ponto isolado na região da Bahia, na capital. O Nordeste tem algumas ilhas em algumas das capitais. O processo de desenvolvimento de um parque tecnológico acaba chamando a atenção para essa realidade e, de alguma forma, procu-

rando fazer com que se insira o projeto dentro de um contexto mais amplo de ações, que significa, principalmente, ampliar a nossa capacidade de resposta da base científica.

Aqui também vemos um descompasso entre o setor acadêmico e o industrial no País: a gente tem/temos 2% de publicação de *papers*, e só 10% desses 2%, ou seja, 0,2% dentro das patentes do mundo. Enquanto nós representamos 1/50 (um cinquenta avos), o que de alguma forma é relativamente compatível com a importância que a gente tem/temos no PIB mundial, compatível, talvez, até com o percentual de população que a gente tem/cortar no mundo, mas quando a gente olha/olhamos para as patentes, existe uma desproporcionalidade absurda. Nós temos 1/500 (um quinhentos avos) das patentes geradas no mundo.

Os parques tecnológicos se propõem a ser esse ambiente diferenciado para o fortalecimento do processo de inovação. Pegando a realidade da América do Norte — EUA e Canadá — verificamos que existem mais de 200 parques tecnológicos nesses dois países. Em especial, chama a atenção o RTP, *Resources Techno Park*, que fica na Carolina do Norte, nos EUA, que foi responsável pela significativa elevação do IDH daquele Estado americano. Eles estavam com o penúltimo IDH entre todos os estados americanos, há cerca de 40, 45 anos atrás, e hoje são o décimo primeiro IDH daquele país. Qualquer pessoa que conheça a Carolina do Norte coloca nesse parque a grande razão para o avanço econômico e o desenvolvimento humano recente daquela região.

Esse panorama de importância do parque tecnológico se replica na Europa, onde existem centenas de projetos de parques tecnológicos. Eu peguei o exemplo da Espanha, que tem 35 parques tecnológicos. A distribuição é homogênea entre as diversas regiões do país. Ou seja, ele acaba sendo, de alguma forma, um item importante do processo de desenvolvimento das regiões e da homogeneização entre o desenvolvimento das regiões no país.

Falando um pouco sobre a nossa realidade local e nacional, tem um destaque da revista *Exame* que fala sobre Florianópolis. Graças à combinação entre locais universitários, qualidade de vida e incentivos fiscais, o setor de tecnologia, que não estava em 2002 entre os cinco melhores da economia local, consegue passar o turismo e hoje é o maior pagador de impostos daquela cidade. Dados recentes já demonstram que a área de tecnologia em Florianópolis representa o dobro do PIB da área de turismo. A gente está falando de Florianópolis, de Santa Catarina,

que vem seguidamente sendo citada por nós brasileiros como um dos destinos turísticos mais interessantes do País. Hoje, em termos de representação econômica, o turismo representa apenas metade do que é a área de tecnologia.

A cada ano, em Florianópolis, são criadas de 20 a 30 empresas com foco em produtos inovadores, e de 2000 a 2006, nesse quinquênio, foram gerados, na cidade, mais de quatro mil e trezentos empregos no setor de tecnologia.

Contextualizada a importância dos parques tecnológicos, o nosso prazo para que a primeira parte do Parque entre em funcionamento é o final de 2009. Temos estados, como Santa Catarina, São Paulo, e até no Nordeste, com o Porto Digital, o Parque Tecnológico de Pernambuco, na área de TI, que vem tendo uma atuação bastante agressiva e com grande visibilidade nacional. A gente tem que ser bastante feliz e preciso nas escolhas que a gente fizer no nosso parque, nas áreas que estaremos priorizando.

Sobre a política de inovação de uma forma geral, ela deverá se amparar sobre quatro sustentáculos: cultura da inovação, gestão da inovação, regulação em ambiente para a inovação, e infraestrutura em serviços tecnológicos. O Parque é um equipamento que traz grande importância e impacto na questão do ambiente para a inovação, no sentido de que está se criando um espaço para a interação da oferta de tecnologia e a demanda de tecnologia. É essa aproximação entre demanda e oferta tecnológica que se espera promover com a articulação que se encontra em um parque tecnológico.

E esta é a razão do sucesso dos parques tecnológicos que você encontra mundo afora. Ou seja, os parques mais efetivos são aqueles que apresentam os ambientes mais sinérgicos para a interação, principalmente, entre oferta e demanda tecnológica. As questões colocadas sobre a cultura da inovação foram apresentadas, de certa forma, pelos palestrantes anteriores. A questão de necessidade, Armando Neto falou, da citação do processo de inovação como o décimo quarto item mais relevante dentro do processo de apoio que poderia ser dado às empresas. Isso mostra que a gente tem um trabalho imenso a ser desenvolvido, em termos de cultura da inovação. Em termos de gestão da inovação, certamente se percebe, uma vez que não existe uma cultura da inovação fortalecida, a grande dificuldade de inserir gestão da informação dentro do processo de gestão das organizações.

Quando falamos do Parque Tecnológico, certamente um equipamento que favorece isso, mas encontramos uma carência muito grande, principalmente no sistema local de instituições da área de ciência e tecnologia, uma carência de regras do jogo mais apropriadas ao crescimento e à criação de empresas digitais e tecnológicas. Observam-se as regras do jogo para a atração de grandes empreendimentos. Tivemos sucesso nesse sentido, nos últimos anos. Percebe-se a falta de preocupação com o fortalecimento do sistema local de ciência e tecnologia. Empreendimentos como a Ford trazem impactos significativos para economia local, na criação de centros de tecnologia, mas poderia, por contrapartida — isso pode ser pensado para ações futuras — se exigir interações mais fortes com o sistema local. A infraestrutura e os serviços tecnológicos têm que estar fortalecidos nesse processo.

Temos modelos bastante diferenciados de parques tecnológicos, principalmente quando comparados aos modelos chineses, europeus e norte-americanos. Esse último é muito baseado nas universidades, e o europeu e chinês contam com forte participação do Estado. O nosso projeto de parque tecnológico se assemelha mais aos europeus e chineses.

O Parque Tecnológico Tecnovia se propõe a ser um laboratório vivo para atrair e desenvolver ações inovadoras de altíssimo nível e retorno. A própria localização dele, na Avenida Paralela, com resquícios de Mata Atlântica, se coloca como um projeto de alto padrão urbanístico, mas com um avançado conceito ecoeficiente.

Em relação à ocupação que seria dada àquela área, há um ganho ambiental superior a 150%. A área total destinada ao Parque é de um milhão de metros quadrados. Nessa primeira fase, são 580 mil metros quadrados: 150 mil metros quadrados de área pública mais 430 mil de área privada. Já no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU), existem outros 500 mil metros quadrados que estão destinados à área de Parque Tecnológico e um ambiente integrado, tanto interna, quanto externamente.

A natureza de um parque tecnológico é a criação, atração e desenvolvimento de empresas e projetos criativos e inovadores. Também temos a promoção da integração universidade e empresa, de que já falei. E o fortalecimento da cultura do empreendedorismo de base tecnológica.

Em termos de recursos, temos o envolvimento da Prefeitura, Governo do Estado e Governo Federal, com aportes bastante significati-

vos. A Prefeitura cedeu a área, no valor de R\$ 17 milhões; o Governo do Estado aportou recursos para a infraestrutura da área de pesquisa, desenvolvimento, recursos humanos e atração de recursos; e o Governo Federal, através de dois convênios, já garantiu R\$ 28 milhões. Desse recurso, R\$ 14 milhões já estão no nosso Estado e os outros R\$ 14 milhões serão depositados até o final do ano. Já há uma emenda de bancada aprovada com mais R\$ 17 milhões destinados a outros equipamentos interessantes que farão parte do Tecnovia. O parceiro privado da área tem um investimento avaliado em R\$ 50 milhões e mais R\$ 15 milhões em infraestrutura.

As áreas prioritárias são biotecnologia e saúde, energia e meio ambiente, e tecnologia da informação e comunicação, sem contar com as engenharias.

Isso resume um pouco a criação desse ambiente. A gente espera que nesse espaço, com a criação do Tecnocentro na parte pública do Parque, tenhamos um observatório, os escritórios de criação de projetos, incubadoras, a própria Secretaria de Ciência e Tecnologia, a Fundação de Amparo à Pesquisa e alguns laboratórios de empresas que estarão no Parque, e que vão criar esse ambiente sinérgico. Achamos que o processo de desenvolvimento do Parque se destina à criação do processo de um círculo virtuoso. Na medida em que tivermos os equipamentos e as facilidades reconhecidos, teremos uma dinâmica favorável ao crescimento do próprio Parque, e do nosso projeto de inovação.

As obras já começaram. A infraestrutura e os equipamentos (Tecnocentro) devem estar concluídos até 2009. Na agenda de conteúdo, temos um modelo de governança sendo construído e certamente com representação bastante efetiva de toda a sociedade. Esse processo está sendo concluído junto com a Secretaria de Administração do Estado. Uma proposta de interação que seja extra e intrafronteira, voltada também para a gestão do conhecimento. Algo importante na agenda está em definir, naquelas áreas estratégicas, as subáreas que serão priorizadas e a criação de alguns projetos estruturantes, de referência nacional e internacional, projetos que possam fazer diferença.

Agradeço a atenção e coloco o Tecnovia à disposição do Fórum de Inovação.

CAPÍTULO 4

Estímulo à inovação

Claudio Cardoso

Nós chamamos a próxima mesa de “Estímulo à Inovação”, porque ela vai tratar das instituições de patrocínio, apoio e aporte de recursos à inovação. Nós temos uma mesa privilegiada neste sentido. Temos não apenas o moderador Rogério Quintella, um grande colaborador, um dos professores de destaque na nossa instituição, e um grande pesquisador na área de inovação. Ele nos dá a honra dupla, não só por estar coordenando a mesa, mas pela posição que hoje ocupa na Pró-Reitoria de Pesquisa. Eu vou pedir de forma excepcional que o próprio moderador também se manifeste e ocupe alguns minutos do tempo da mesa para expor uma visão do que tem feito a Pró-Reitoria.

A pesquisa na UFBA

Rogério Quintella

Claudio, obrigado pelo convite. Como nós só temos 20 minutos para cada palestrante, eu vou falar somente cinco minutos. Eu vim representar o Pró-Reitor de Pesquisa, o Dr. Antônio Alberto, que estaria na mesa anterior, mas não pôde participar.

Falando rapidamente sobre a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e sobre pesquisa e inovação, que é o que nos interessa neste

Fórum, nós ontem tivemos a criação do Fórum Permanente de Pesquisadores da UFBA. Ontem aconteceu a primeira reunião. Participaram dessa primeira edição, apenas pesquisadores bolsistas do CNPQ nível 1A e 1B. Abriremos o fórum para outros pesquisadores, à medida que ele for se estruturando.

A função básica desse evento é valorizar a atividade de pesquisa na Universidade Federal da Bahia. Nós ouvimos na mesa anterior que a Bahia representa cerca de 50% do PIB do Nordeste, mas a nossa universidade, com todas as qualidades e problemas, está muito longe de representar 50% da produção científica, que dirá tecnológica, do Norte e Nordeste. Precisamos adotar medidas para que a UFBA venha a assumir a condição que ela já deveria, e acho que a gente já está num momento histórico que propicia que isso venha a acontecer. De certa forma, como já foi colocado aqui, esse momento histórico tem duas vertentes: uma, que é a oportunidade trazida pelo Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), no qual estão previstos cerca de mil vagas para concursos para professores nos próximos três anos. A Universidade tem hoje 1.700 professores. Isso nos dá uma noção da oportunidade de ouro que temos pela frente, tanto para a universidade quanto para pesquisadores que queiram ingressar na carreira universitária.

Dessas mil vagas, pelo menos a metade delas será para professores de dedicação exclusiva, o que necessariamente significa pesquisadores. Então, a oportunidade histórica da UFBA dar um salto, por um lado, vem dessas mil vagas por concurso, e por outro lado, como já foi colocado aqui, pelo nascimento de um Parque Tecnológico na nossa Cidade. Para a gente ter uma ordem de grandeza das coisas, está aqui o Dr Elias Souza, que é o diretor de inovação da FAPESB. A FAPESB significou um enorme salto na possibilidade de se fazer pesquisa e inovação neste Estado. O Parque é um salto equivalente, porém com o viés de inovação, obviamente. Se compararmos o orçamento e os números que o Horácio Hastenreiter acabou de mostrar do Parque com os da FAPESB, veremos que eles são similares, o que significa que a nossa Universidade tem a oportunidade de crescer internamente, pelos concursos, e, externamente, tirando proveito dessa situação, para finalmente se tornar uma instituição capaz de gerar tecnologia e inovação, de forma sistemática.

A Pró-Reitoria está envolvida em tudo isso, e a criação desse fórum também faz parte disso. A ideia é que tenhamos um fórum de pesqui-

sadores que formem uma força política dentro da Universidade. Na estrutura da nossa Universidade não há um órgão representativo exclusivo de pesquisa, como existe na Universidade de São Paulo, em que há um conselho de pesquisa. Também temos que mudar as normas dos nossos concursos. Elas dão 20% apenas de peso para a área de títulos, que é onde o pesquisador vai mostrar que ele é realmente um “pesquisador”. Na universidade do Rio de Janeiro, esse peso representa 50% do peso nas provas. A gente precisa trabalhar, e já estamos trabalhando, política e administrativamente, para alterar essas coisas, de forma que ser pesquisador seja uma condição fundamental para o ingresso na carreira de professor na Universidade Federal da Bahia. Agora vamos aos nossos palestrantes.

Políticas e programas de inovação no BNDES

Helena Almeida

Bom dia a todos. Eu agradeço a oportunidade de falar, e de poder conversar com vocês. E como vocês já sabem, trabalho no Departamento de Políticas e Programas que é responsável por pensar novas políticas e novos programas para o BNDES. Então, agradeço a oportunidade de estar aqui num ambiente onde se pensa, discute e escuta muito. Isso é muito importante para o meu trabalho e para um banco, que está sediado no Rio de Janeiro, por estar podendo escutar e conversar com todo o País, pois somos um banco nacional.

Vou falar aqui, não das linhas de financiamento específicas do BNDES para inovação, mas sobre o que está por detrás, que é o meu trabalho. Como é que um banco de desenvolvimento, hoje, importantíssimo para a economia nacional, que esse ano vai desembolsar 80 bilhões de reais — fato que nos leva a ser o maior banco de desenvolvimento do mundo, maior que o BID e o Banco Mundial — como é que ele vê um tema tão importante para o País e que, por incrível que pareça, é um tema recente no BNDES.

No seu histórico de 54 anos, o BNDES sempre foi ligado à indústria e à infraestrutura, mas também muito ligado à construção da capacidade produtiva. Isso teve que mudar, porque a economia mudou. A gente não está mais na economia industrial, estamos na chamada economia do conhecimento. Então, o banco de desenvolvimento tem que

olhar outras coisas. Esse é o meu trabalho, o trabalho de olhar as “outras coisas”. Quero mostrar como nós pensamos inovação e depois apresentar o resultado prático que é o financiamento.

Inovação: não há dúvidas de que é prioridade estratégica. Nós temos as políticas do governo que guiam a política do BNDES, que é a política de desenvolvimento produtivo, que é a nossa política industrial. Temos o plano de ciência, tecnologia e inovação, que é do MCT; e temos as macrometas do BDP, à qual o BNDES também está ligado e está fazendo ações para desenvolver. Qual é essa macrometa?

O BNDES tem como meta elevar até 2010 o percentual de P&D privado sobre o PIB para 0,65%. Atualmente está em 0,51%. Esse é um salto grande, é um salto que representa investimentos da ordem de 18 bilhões, em 2010. Quando comparamos esse número de 0,65% com outros países, como os da OCDE, a gente vê que ainda vamos ficar bem distante deles. Então, temos as políticas do governo, as macrometas a serem perseguidas e os agentes de financiamento. Eu citei alguns agentes: BNDES, FINEP e CNPq.

Há uma grande parceria entre BNDES e FINEP. Eu faço parte do conselho da FINEP, por exemplo, do Cibratec e do MCT. A articulação entre os órgãos também é uma política de governo.

É uma prioridade para o governo, é uma prioridade para o BNDES. O que eu falo é que não se pode pensar hoje em desenvolvimento sem inovação. O nosso compromisso se traduz em investimentos da ordem de seis bilhões em inovação até 2010. Dentro daqueles 18 bilhões da BDP, o BNDES vai contribuir com seis bilhões.

O desenvolvimento de novas políticas e programas e avaliação de ativos intangíveis é um projeto que a gente está desenvolvendo e que tem tudo a ver com a avaliação da inovação. A gente não pode financiar inovação sem saber avaliar exatamente o que estamos financiando. A ampliação do conceito de inovação foi recentemente lançada pelo BNDES. Nós somos recentes nesse ramo e, portanto, devemos conduzir uma ampla discussão sobre o tema.

Há um embate muito grande sobre o tema e eu não vou falar sobre ele, pois eu acho que todo mundo conhece muito bem aqui. Mas eu quero falar que a gente também tem esse embate interno. A gente pensa e reflete e quer saber que tipo de inovação a gente vai apoiar, não só de produto, mas de serviço, processo de organização, formação de novos mercados e fornecedores, tudo isso é considerado “inovação”.

A inovação, como ela já foi colocada aqui, é concebida quando de fato vai ao mercado, quando de fato ocorre e não quando é só uma ideia. Temos que ver se houve novos aprimoramentos para a empresa, para o mercado nacional e mundial e para o setor. A gente debate se é de caráter radical, incremental, *hightech*. Estamos envolvidos no processo, pensamos e conversamos sobre isso. E a pergunta mais relevante para a gente é: como a empresa pode criar valor através da inovação? É o que nós queríamos que as empresas respondessem para que a gente possa ajudá-las nessa tarefa.

O que nós achamos de possibilidades? Já que o espectro é tão grande e a gente não pode definir a nossa participação, a gente achou caminhos não excludentes. O BNDES apoia projetos de inovação e também empresas inovadoras com sua estratégia em inovar. Nós temos um tratamento horizontal, todos os setores são inovadores e temos também um tratamento setorial. Temos algumas apostas, não há como não ter apostas em determinados setores e determinadas tecnologias. Então temos os dois tratamentos.

Temos as linhas de financiamento reembolsáveis e com garantias, porque é risco, mas também existe a fonte de financiamento para isso, e estamos dispostos a participar no risco. Temos também a participação no capital. Muitas das empresas, principalmente empresas nascentes, não adianta o financiamento de uma linha de crédito. Na verdade, a gente tem que entrar no capital e participar junto com a empresa no risco do negócio. São caminhos em que a gente procurou cobrir todo o debate anterior, sobre inovação, sobre as categorias (tipos), e como é que tudo isso funciona.

Agora vamos entrar no primeiro nicho. O apoio a projetos, e como funciona essa avaliação. A gente trabalha com o conceito de inovação tecnológica. E aí, as perguntas que a gente tem que fazer e o que a gente tem que verificar na empresa: qual o tipo de inovação; qual o grau de ineditismo — a gente não pode fugir disso — em que setores; quadros de usos e fontes. Apoiamos projetos que têm o risco tecnológico, isso a gente deixa bem claro, incluindo risco de entrada no mercado, que também é um risco, e as oportunidades do mercado.

Na linha de financiamento que chamamos de “nata” do BNDES, conseguimos financiar com uma taxa de juros fixos de 4,5%. É abaixo do nosso custo de captação (TJLP) e abaixo da inflação. É uma taxa de

juros negativa. Isso para mostrar que é realmente o que a gente considera de mais importante em tudo isso de inovação.

Além do foco no projeto, que é um foco histórico do BNDES, que sempre analisou projetos, começamos também a analisar a empresa. A gente diagnosticou que além de financiar e incentivar bons projetos você precisa incentivar as empresas a se capacitarem para inovar em caráter sistemático. Isso já foi colocado aqui, mas é uma novidade porque não é fácil. É muito mais fácil olhar um projeto, olhar a inovação como um novo produto e um novo processo que vai ter um resultado específico, do que olhar e poder financiar a capacidade da empresa inovar. É isso que talvez faça a diferença para a gente, e é por aí que a gente vai atingir aquela macrometa de elevação do P&D das empresas privadas.

As empresas precisam estar capacitadas para gerir a inovação, para que ela faça parte do seu dia a dia e que seja feita continuamente. Então, começamos por um projeto de análise da estratégia da empresa, que é o que procuramos ver quando ela pede financiamento para capital inovador, que é como chamamos essa linha. Construímos um questionário batizado de avaliação do plano de investimento da empresa e inovação, que dá muita ênfase à capacidade da empresa em gerir, fazer a gestão dessa inovação. Em cima disso, elaboramos uma metodologia de avaliação de intangíveis. Capacitar e construir competências nas empresas para inovar é um ativo intangível que essa empresa vai ter. Paralelamente a isso, você precisa avaliar. Como é que você avalia isso? Lembrem-se, somos um banco! Então, como se quantifica isso?

As linhas que temos para essa política são: linhas de crédito, linhas de financiamento e inovação, que são o corte horizontal para todos os setores. Nós temos também os programas setoriais: o Prosoft, de software; o Profarma, para fármacos; o Proaeronáutico, para indústrias da aeronáutica e engenharia automotiva, e o Prodvd, para a indústria da televisão digital.

Temos recursos não reembolsáveis, como o Funtec, que passou de 100 milhões para 400 milhões de reais. Esses recursos fazem parte de uma cota do lucro do banco que é destinada a isso. Para o ano de 2008, elegemos alguns setores. Também tem o foco setorial. Então, tem o Funtec e os focos de atuação, que são recursos que nós não queremos que sejam pulverizados. Os focos são energias renováveis, saúde, meio ambiente etc. Cada um desses focos tem um critério, por exem-

plo: saúde, com os fármacos para doenças negligenciadas e a questão do DNA recombinante; meio ambiente, com redução de emissões de carros e fábricas. Temos também a participação acionária, que é o BNDES entrando no *Sid Money*, nas empresas pequeninhas através de fundos de capital. A FINEP também tem instrumentos parecidos. O BNDES criou o Criatec, que é esse fundo para empresas bem pequeninhas, nascentes, recém-incubadas.

Quais são os desafios em financiamentos? Afinal, pensamos política em geral e, no final das contas, a nossa ação aqui é apoiar através de financiamento.

Os projetos inovadores estão no cerne da criação de valor e da capacidade produtiva. Entretanto, caracterizam-se por serem únicos e não gerar garantias reais em volta dos ativos intangíveis. Então, como se avalia isso? A questão da garantia real para um banco é essencial e eles não geram. Como o banco dará financiamento para uma estrutura não tão palpável como uma máquina, um equipamento ou uma grande indústria? Como avaliar as empresas, esse é o nosso grande dilema.

Exemplificamos com duas empresas que vêm ao BNDES – A e B. A empresa A começa a fazer determinados investimentos que são considerados como despesas e portanto fazem com que seu lucro caia durante o tempo. Porém, ela investe em um BSC, em P&D e CRM e cria um padrão de uma plataforma ERP. A empresa faz investimentos considerados como tal, e não como despesas. Em determinado momento, ambas as empresas chegam com o pedido de apoio financeiro. Se pensarmos como banco meramente financista, apoiaremos a empresa B. Porém, se olharmos mais à frente, a empresa A estava se capacitando para o seu crescimento de longo prazo. Então, o nosso grande desafio é terminar com essa visão míope. É preciso tirar essa visão financeira da empresa. A gente precisa ver como essa empresa está se capacitando e construindo ativos intangíveis para o futuro. Então, o que entendemos de capital intelectual e capital intangível? Por que ele é importante?

Na verdade há diversas nomenclaturas para isso. Cada centro universitário ou pesquisador trabalha com determinados conceitos. Os conceitos com que a gente trabalhou foram esses: divisão entre capital humano, capital organizacional, capital de relacionamento e capital ambiental. A gente entende, e começou a olhar na hora de avaliar aquelas empresas A e B, que cada uma estava se preparando e construindo em cada um desses capitais.

Como foi montada a agenda do BNDES para isso? Em abril de 2007, fizemos um contrato com a COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e com o instituto CRIE, que é um centro de referência em inteligência empresarial, para nos auxiliarem na construção de uma metodologia de avaliação de intangíveis. E essa metodologia consistiria num relatório de capital intelectual ou capital intangível, num *rating* e numa conscientização. Não adianta apenas nós trabalharmos com isso, se a gente não conscientizar o restante, CGUs e TGUs, que nos regulam na utilização disso. O principal produto, que é o *rating* de capital intelectual, já foi desenvolvido e está em implementação atualmente no BNDES.

O BNDES também está sendo representado pelo diretor Eduardo Rathfingel no chamado Novo Clube de Paris, que discute essa questão. Esse nome, Novo Clube de Paris, é muito interessante porque o antigo Clube de Paris era exatamente o contrário. Era aquele que falava das dívidas dos países de terceiro mundo e que discutia esses problemas. Já o novo clube de Paris discute a avaliação de ativos intangíveis.

Nós estamos na fronteira disso. Todas as organizações mundiais estavam lá e pudemos ver que a avaliação disso, que não é trivial no Brasil, também não é no mundo inteiro. Estamos conseguindo desenvolver uma metodologia comparável à discutida a nível mundial. Quem tiver mais interesse nisso terá um fórum na semana que vem na FIRJAN, no Rio de Janeiro, sobre inteligência empresarial. O fórum vai entrar no detalhe de discutir essa metodologia com as empresas e será transmitido pelo Canal Futura.

Uma mensagem que queremos deixar é que o BNDES está olhando para isso. Estamos na era do conhecimento, na economia do conhecimento, que é o principal fator de evolução desse século.

Estamos desenvolvendo uma metodologia de avaliação que está sendo citada mundialmente. E como estamos nos preparando para isso? Um banco de desenvolvimento deixando a sociedade industrial, que é o que nos caracterizou e nos marcou por tanto tempo, para passar para a economia do conhecimento.

A avaliação do risco do crédito. As empresas tendem a apostar menos em inovação por causa do risco. Não é fácil lidar com isso. Não é fácil para a empresa e nem para quem está financiando. Temos que começar a ter uma nova visão do que seja o risco. Ter uma visão de carteira, de que você apoia 100 projetos e só 50 irão adiante, mas esses

50 compensam todos os projetos que não foram. Não é uma visão fácil no mercado bancário brasileiro; estamos tentando levar isso adiante.

Temos que aperfeiçoar os modelos de acompanhamento dessas empresas e é isso que a gente está tentando fazer com *rating* de intangíveis e com avaliação de estratégia empresarial.

Existem novos fatores a serem considerados como ativos intangíveis. Há uma discussão muito grande nesse Clube de Paris que é se você tem que dar valor a isso; se você tem que mensurar isso em termos quantitativos (se a marca vale tanto, uma determinada governança vale tanto) e tentar colocar tudo no balanço para ver se esse é o caminho. Assim você tem como avaliar na hora de apostar na empresa A e na empresa B.

Diferentes formas de apoio à inovação, como a nova linha de financiamento são ainda pouco conhecidas. Essa linha é o financiamento da capacidade e competência das empresas. Se olharmos o resultado dessa linha, ainda temos seis bilhões destinados a isso, mas não conseguimos fazer muito porque ainda falta cultura, inclusive nas empresas.

E a primeira resposta ao desafio é o Criatec, o nosso fundo de capital semente, que está aí em oito capitais do Brasil, procurando bons projetos dentro das universidades, boas empresas para sermos sócios delas, os novos programas de inovação e os projetos de avaliação de intangíveis. Essas são as primeiras respostas. Eu acho que o desafio é muito maior do que consegui expor aqui, e estamos abertos à discussão, para aprendermos mais e assim tentarmos colaborar, cada vez mais, com esse tema, que é tão importante. Muito obrigada.

A fundação de apoio à pesquisa da Bahia e a inovação

Elias Ramos de Souza

Bom dia a todos. Agradeço aos organizadores, em particular ao Prof. Claudio Cardoso. Quero dizer que é um prazer estar aqui e agradecer também, em nome da Prof. Dora Leal, que pediu desculpas por não poder comparecer, em função de um outro compromisso agendado.

Resolvi falar sem apresentar transparências para ficar um pouco mais livre, inclusive explicitar algumas discussões e questões em termos de reelaboração que temos feito, a partir de reflexões dos últimos

meses na FAPESB. Essas reflexões são sobre a questão da inovação e, particularmente, sobre a inserção da universidade nesse processo que nos parece ser um problema fundamental aqui no Estado da Bahia. Como já falou anteriormente a Dra. Helena Almeida, o conceito de inovação é muito bem estabelecido, embora ainda também em discussão. Mas a inovação é algo que diz respeito à introdução de produtos ou serviços no ambiente produtivo ou social.

E essa tem sido a referência trabalhada pelos órgãos de fomento do País, e na política de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. Isso é importante porque existe certo modismo em torno da palavra inovação. Eu recebo muitas pessoas para conversar e muitas delas acham que “ideias novas” é inovação. É importante que esse conceito se estabeleça de uma forma precisa na elaboração das nossas políticas e que haja um entendimento amplo, seja no segmento produtivo, ou na academia. Há uma distinção entre inovação e o que se chama de desenvolvimento tecnológico ou invenção. Eu costumo dar o exemplo da célula de combustível, que é uma tecnologia criada há mais de 100 anos, mas que não tinha viabilidade de mercado, não tinha viabilidade comercial. Recentemente, vemos alguns carros já circulando nos EUA e Japão movidos a hidrogênio. Então, a partir do momento que ela tem viabilidade de mercado, essa tecnologia passa a ser inovação. Essa distinção é muito importante que seja feita.

A segunda coisa que eu queria observar é saber onde a inovação ocorre. Ela ocorre na empresa, é uma questão empresarial. Você pode ter parcerias, participação de outras instâncias, mas é algo que vai se viabilizar na empresa. É nela que se pode realizar a produção em grande escala. A universidade não tem esse papel, embora ela desenvolva função importante como parceira do processo. Algumas questões chamam a atenção em alguns estudos realizados pelo IPEA. Uma é que se diz que poucas indústrias brasileiras são inovadoras. Esses estudos mostram que 1,7% das empresas que efetivamente inovam e diferenciam um produto já representam 25% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial do País hoje.

Outra questão sobre financiamento, ciência, tecnologia e inovação, é que nos países mais desenvolvidos 2/3 dos investimentos nessa área provêm de empresas privadas, enquanto que 1/3 corresponde a investimentos públicos. Aqui no Brasil há uma distorção em relação a isso que precisamos considerar como elemento da realidade: temos mais

ou menos 50% dos investimentos vindos dos recursos do poder público e 50% vindos da empresa. Essa distorção é algo que demanda políticas que façam uma correção no tempo, provavelmente a médio e longo prazos, por causa da realidade brasileira. Porém, é algo que precisa ser considerado porque temos uma meta de elevar para 1,5% do PIB os investimentos em ciência, tecnologia e inovação até 2010, o que é um feito histórico para o País. Há muito tempo a gente vem engatinhando num percentual abaixo de 1% do PIB, mas nessa meta também observamos a participação privada, que quer chegar a 2010 na faixa de 0,65% do PIB, o que é menos da metade do investimento global do País nessa área. Essa questão do investimento privado precisa ser tratada em nossas políticas.

Outro ponto do estudo do IPEA é a comparação que mostra que as empresas inovadoras empregam mais, e que o emprego tem maior durabilidade. Existem levantamentos feitos que demonstram que a permanência é de 52 meses nas empresas inovadoras, contra 20 e poucos meses nas empresas não inovadoras. Além disso, o salário médio nas empresas inovadoras é cerca de três vezes maior do que nas empresas não inovadoras. Outro dado que chama a atenção, é que das 1.200 empresas inovadoras brasileiras, 400 são competidoras de classe mundial. Dessas 400 empresas, 177 são campeãs em sua área, ou seja, não têm concorrentes no mundo.

Quero ressaltar uma questão que, principalmente em um ambiente universitário sempre sugere questionamentos, o problema do financiamento à pesquisa na empresa. O Brasil, a partir da lei de inovação e da instituição da subvenção econômica, passa a financiar diretamente pesquisas em empresas relacionadas a projetos de inovação que sejam associadas, enquanto políticas, à fase de maior risco dessas pesquisas. Isso acontece no mundo inteiro. Temos levantamento dos países da OCDE, por exemplo, mostrando que em todos os países existem investimentos públicos em pesquisa nas empresas da área privada. Esse estímulo pode ser feito através de subvenção econômica ou de incentivos fiscais. Os dados mostram, em média, nos países da OCDE, próximo de 7% para subvenção e cerca de 7% oriundos de incentivos fiscais. Aqui isso tem sido implementado, inclusive com ofensividade na política de ciência, tecnologia e inovação do governo brasileiro nos últimos anos. Acho que é um desafio e uma questão essencial para o crescimento, o desenvolvimento e a competitividade do País.

Uma outra questão, mudando um pouco de assunto, é o problema da participação das universidades no desenvolvimento tecnológico, na inovação. Creio que para o Estado da Bahia essa é uma questão central. Nós não temos no nosso Estado uma tradição de participação da universidade nesses processos. Nós temos algumas poucas experiências de incubadoras de empresas nas universidades baianas e que têm resultados pequenos. Se compararmos com outros estados do Brasil, a diferença é enorme. Nós temos no Sul a experiência do Celta, em Santa Catarina, e algumas outras experiências nessa área de incubação de empresas que são referências no nosso País. Nós percebemos em muitas áreas resultados muito práticos. A FINEP lançou, em cooperação com cinco estados, uma experiência piloto em um programa chamado Juro Zero. Foram disponibilizados, para cada um desses cinco estados, 20 milhões de reais para serem aplicados em projetos de inovação tecnológica e empresariais, com juros zero. Esse programa, aparentemente um programa muito atrativo, não saiu do zero em alguns estados, como na Bahia, um programa que ainda anda a passos de tartaruga. Em Santa Catarina, rapidamente, eles gastaram praticamente todos os recursos. A demanda vem de empresas que foram criadas a partir das universidades, e que se transformaram em empresas inovadoras, se desenvolveram muito e começam a ter potencial de captação de recursos naquele Estado. Percebemos que na Bahia e Pernambuco, aqui no Nordeste, esse programa ainda tem muitas dificuldades de implementação.

A relação entre universidade, tecnologia e inovação nos parece uma questão chave, central. É importante que as universidades pensem e se debruçem sobre essa questão para que possam dar uma contribuição estratégica para o desenvolvimento do País. Ultimamente, tenho feito muita referência aos estudos desenvolvidos por um pesquisador francês, Terry Chen, discípulo de Pierre Bourdieu. Ele é um sociólogo da ciência e tecnologia e dentre vários estudos tem trabalhado com o conceito criado por ele de *research technology*, instrumentação genérica e algumas outras questões interessantes nessa área. Um trabalho que ele fez foi uma pesquisa de avaliação da atividade empreendedora de pesquisadores, nos dez primeiros anos de existência da lei de inovação francesa, que, entre outras coisas, estimula muito a interação entre universidade e empresa.

Terry Chen desenvolveu esse estudo com um grupo de pesquisadores que tinham participado de atividades empresariais, ainda que na

condição de pesquisadores. Ele distingue três grandes grupos diferentes. O primeiro, tem um modo de operação acadêmico. São cientistas e acadêmicos que, diante da política de estímulo à inovação no país, buscam se beneficiar disso, sem se desligar de sua atividade propriamente acadêmica. A participação, o empreendedorismo, a participação em projetos de inovação é uma forma de reforçar a sua situação de cientista, de acadêmico. O segundo grupo, e oposto, é o que ele chama de pioneiros. São pessoas que estão na academia, mas na verdade são empresários e se beneficiam da academia para o desenvolvimento da sua atividade empresarial. O último grupo, Chen chama de *Janus*, em alusão a um deus romano que olha para os dois lados. É um modo que ele chama de sequencial e que são pesquisadores que transitam periodicamente entre a academia e a atividade empresarial.

Essas são questões importantes sobre as quais precisamos refletir. Diante da necessidade de se ter uma mobilização de pesquisadores baianos para o empreendedorismo, eu acho que é importante que a gente discuta a possibilidade para que isso se viabilize.

Para encerrar, eu queria falar algumas coisas sobre a Bahia. Primeiro que existe na Bahia um fosso muito grande entre o porte da nossa economia e o seu conteúdo tecnológico. A Bahia é o sexto PIB brasileiro, tem mais de 4% do PIB do País, mas na área tecnológica a diferença é enorme. Temos cerca de 2% das empresas inovadoras brasileiras, de acordo com dados da Pintec, e cerca de 1% dos pedidos de patentes no País, de acordo com dados do INPI. Quando a gente vai para São Paulo, que tem um 1/3 do PIB brasileiro, as empresas inovadoras são cerca de 40%. No Rio de Janeiro, Minas Gerais e estados do sul do Brasil existe uma equivalência entre esses percentuais nas áreas econômica e tecnológica.

Esse fosso existente aqui é uma questão preocupante, por um lado, e, por outro, mostra que existe potencial para o avanço tecnológico da economia local. Precisamos de políticas agressivas nesse sentido.

Por fim, há uma questão importante a ser respondida que é a estratégia para aumentar o conteúdo de tecnologia na economia baiana. Vocês já puderam ouvir o Dr. Horácio Hastenreiter, coordenador do Parque Tecnológico da Bahia. Esse parque é um dos elementos centrais da nossa política aqui no Estado. Ele tende a ser um acontecimento, em termos de reversão desse quadro, para que venhamos a ter maior inserção de tecnologia no Brasil.

Operamos na FAPESB diversos programas na área de inovação. Temos alguns programas para a área empresarial, como o PAP Subvenção, e o Juro Zero. Temos outros programas para a área mais acadêmica. Este ano lançamos um edital de apoio a sistemas locais de inovação nas instituições científicas e tecnológicas do Estado da Bahia. É um edital inédito no País pela sua forma. Estamos pensando em outras programações para essa área mais acadêmica. No próximo dia 27 de agosto de 2009, sétimo aniversário da FAPESB, entre outras iniciativas, vamos lançar um programa de apoio ao pesquisador empreendedor. É um programa de fluxo contínuo que vai acolher propostas de pesquisadores nessa linha do empreendedorismo, seja buscando diretamente desenvolver atividade empresarial, seja buscando a formação de alunos de doutorado e mestrado dentro das universidades baianas, além de outras iniciativas na área acadêmica.

Temos também algumas iniciativas e programas relacionados às tecnologias para o desenvolvimento social. Abrimos um processo de licitação, através da Secretaria de Ciência e Tecnologia, para a construção de uma máquina do sisal. A máquina visa resolver aquele problema histórico de mutilação de trabalhadores do sisal aqui na região de Valente, na Bahia.

Queria deixar, para finalizar, a mensagem de que hoje, e estou quase convencido disso, o maior gargalo que nós temos na Bahia para aumentar o conteúdo tecnológico no Estado é vencer barreiras, ainda fortes, nas universidades baianas.

Comentários à FAPESB e à inovação

Rogério Quintella

Obrigado Dr. Elias Souza pela interessantíssima apresentação. Teremos, na sequência, o Dr. Camilo Telles e, em seguida, o Dr. Reinaldo Dias. Aproveitando o que o Elias falou, aqui nessa escola nós ministramos atualmente um curso de doutorado interinstitucional com a Universidade Estadual de Santa Catarina. Levantando a bola para a nossa discussão, também nessa escola, tivemos por, pelo menos quatro anos, uma incubadora de empresas e que certamente se encaixou naquela avaliação feita pelo Elias de resultados bastante limitados. Então, como

é que essa Universidade consegue, por um lado, estando no Nordeste, ministrar um doutorado no Sul do País, e, por outro lado, quando a gente fala de inovação e empreendedorismo não tem resultados que cheguem perto desses que se dão no nível acadêmico? Fica essa questão para o debate. Gostaria de convidar o Dr. Camilo Telles.

O financiamento privado à inovação

Camilo Telles

Obrigado a todos. Obrigado ao Dr. Claudio Cardoso, que voltou dos EUA já fazendo barulho aqui na Bahia. Já chega fazendo essa verdadeira festa aqui. Antes de começar a minha apresentação, eu fico muito feliz por que fui convidado para falar sobre financiamento privado em inovação, e dando um foco no Bahia Angels. Fico feliz por compartilhar dessa mesa com o pessoal do setor público, precisamente porque, no começo da apresentação, eu falo da importância do setor público no financiamento da inovação.

A minha apresentação vai cobrir três pontos. Falarei dos limitantes ao financiamento da inovação e do *venture capital*, que hoje o pessoal chama de capital empreendedor porque o pessoal da *Brazilian Association of Private Equity & Venture Capital* (ABVCAP) descobriu que o Brasil não gosta da palavra risco. Então, deixou-se de lado o termo capital de risco. Depois abordarei um pouco os investimentos da Angels.

Eu quero voltar ao ano de 1958. Há 50 anos atrás, Elvis Presley foi chamado para cumprir o regime militar; Juscelino Kubitschek era nosso presidente; ganhamos a primeira Copa do Mundo de Futebol; Fidel começou a Revolução Cubana; começa o projeto espacial tripulado americano, o projeto Mercury; Hitchcock lança “Um corpo que cai”. Há 50 anos, nos Estados Unidos da América, na Rand Corporation, um norte-americano chamado Kenneth Arrow, lança um *paper* intitulado *Economic welfare and the allocation of resources for invention*. Quem gosta aqui de teoria de jogos, esse estudo saiu de lá. Quer dizer, o John Nash e o Von Neumann trabalhavam lá quando fizeram a teoria de jogos, e o método Delphi, muito utilizado para tomar medida em situação de alta incerteza, também saiu de lá. Foi muito usado para fazer prospecção na área militar. Kenneth Arrow era economista, acho que

foi o mais jovem Nobel em economia, com 51 anos. Um ponto para ressaltar aqui: seguindo a distinção que Elias Souza fez, naquela época acho que não existia ainda a palavra inovação.

O que Arrow determina como invenção é o que chamamos de inovação hoje, ou seja, é alguma coisa aplicada ao mercado. Tanto é que existe no *paper* toda uma análise em economia, onde ele vê o impacto daquela determinada propriedade intelectual dentro do mercado e da competição. A conclusão que ele chega é a seguinte. Primeiro ponto: inovação é importante demais para deixar só na mão da iniciativa privada. Neste caso, não haverá inovação bastante para poder sustentar o desenvolvimento econômico. Isso porque ele define invenção como um processo de conhecimento e, a partir disso, diz que o processo de produção de conhecimento é de alto risco.

Segundo ponto: no final vai ter conhecimento. E como eu me aproprio de conhecimento de forma que possa ter um retorno do capital investido? Fala-se hoje de patentes, *copyrights* e segredos industriais. Patente é legal, porque na hora que coloca e deposita uma patente, você deu a dica para todos como se faz o negócio e estes já possuem um caminho para “correr atrás”. Então, a decisão da Petrobras de não submeter patente não é tão imprópria assim. Normalmente, o que o pessoal faz em patente é, quando tem alguma coisa a ser patenteada, o pessoal vai lá e destrincha em dez patentes, de forma que, se o cara quebrar uma, restam nove para defender. Existe toda uma engenharia de como fazer patente, quando o negócio fica um pouco mais sério.

Em contrapartida, o pessoal que vai contra a patente. Nesse *paper* Arrow coloca todos os argumentos contra a patente. Exemplo, conhecimento é um bem público e não tem custo de transação; do ponto de vista econômico, a melhor coisa a se fazer é espalhar conhecimento pela sociedade, pois, assim, a sociedade como um todo ficaria otimizada. Como eu remunero quem investiu? O processo tem risco. Apropriação do conhecimento tem risco. E capital gosta de risco? Não, ele foge de risco. Só gosta de risco, se tiver um alto retorno, e o problema está aí. Onde é que isso leva? Na hora de tomar uma decisão de investimento, se simularmos a situação de uma grande empresa, que tem um responsável pela decisão de inovação e possui sete projetos com investimentos...

No projeto 1, investe 500, retorna 10.000, com 10% de probabilidade. O próximo passo é ajustar ao risco. Logo, ajustando ao risco, o

projeto P1 investe 500 e retorna 1.000. Então, o ponto é que se tem 1.000 reais de capital para investir, escolhem-se projetos. Sendo aquele projeto de grande retorno, o mesmo está fora, pois o risco é muito alto. Como disse Kenneth Arrow, é muito difícil o setor privado investir sozinho em projetos de alto risco, principalmente quando esses projetos se aproximam de pesquisas básicas. Porque, quanto mais próximo de pesquisa básica, mais difícil de garantir a propriedade intelectual para obter o retorno de investimento. Isso se passa em um cenário bonito.

Porque, se esse cenário se passa no Brasil, com um juro de 13%, isso quer dizer que eu dobro meu capital a cada cinco anos. O que vai acontecer com o meu orçamento de P&D? O diretor financeiro dirá que, se investir no mercado financeiro, dobrará o investimento em cinco anos. Então, porque aplicar em pesquisa? Simplesmente, reduz-se à metade o orçamento. Ele não dará orçamento, se for monopolista não se investe nada.

E aí é que entra o papel do Estado, que foi exatamente o que a FAPESB e o BNDES falaram anteriormente, e eu fico muito feliz por esses esclarecimentos. Basicamente, o que se faz é pegar esses projetos de alto risco e, com contrapartida privada, se fazer financiamento público na inovação privada. Agora, quando e como se faz isso, em minha opinião, e o que muito se faz, é financiamento de 100% nos casos de PE. Nos casos de pequenas e médias empresas, não se tem um portfólio do projeto, normalmente se tem um projeto que vai precisar de financiamento de 100%. Financiamento como contrapartida é quem tem portfólio de projeto e nos projetos de altíssimo risco, aqueles que valem a pena entrar.

Como é a estratégia? No setor militar americano e no mundo inteiro são feitos assim. Na lógica do setor militar americano, os Estados Unidos bancam a pesquisa e a produção, e depois buscam lucro lá fora. É essa, toda a lógica. Mantém-se a máquina militar rodando e vai ajudar a vender B2 para os outros países, e faz tudo o que se imaginar e o que não se deveria imaginar, para fazer isso acontecer. O recado final é que inovação não funciona somente com iniciativa privada. Mas, na hora que se fizer isso, vai começar a contrariar outros interesses.

A gente ouviu aqui duas vezes os números da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esta informação vem no Manual Frascati que diz como é que você deve compartimentalizar os vários tipos de inovação, e a partir disso ele começa a

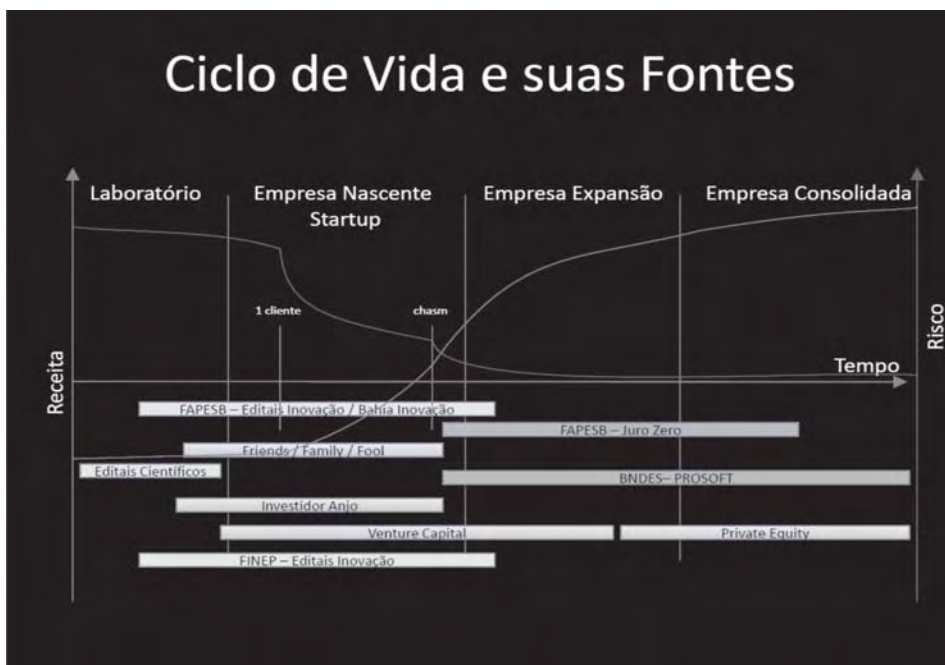
dizer os números de pesquisa no setor privado e no público, e pesquisa básica e privada. Em alguns momentos da revisão do Manual Frascati, o pessoal queria colocar uma categoria nova chamada pesquisa estratégica, que seria exatamente isso aqui. Mas, só que na hora que o pessoal tentava impor pesquisa estratégica no manual, a turma da OCDE, que já está fazendo isso, não queria, porque poderia gerar disputas comerciais, por ser considerada como subsídio à exportação. Então, na hora que se começa a analisar como o Estados Unidos compra da Boeing ou como o Canadá compra da Bombardier, o pessoal da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) poderia dizer: “isso é incentivo de subsídio à exportação; eu vou botar vocês na Organização Mundial do Comércio (OMC), porque eu quero meu dinheiro de volta, porque você está subsidiando, então me deixe subsidiar também”. Então, o jogo é um pouco mais pesado.

E como é que fica o investimento privado neste cenário? Eu vou explicar, a partir da lógica de funcionamento do *venture capital* em Angels.

A primeira coisa é o ciclo de vida de uma empresa de base tecnológica e suas fontes. Vou considerar que estou dividindo uma empresa em: laboratório, empresa nascente, empresa em expansão e empresa consolidada. Alguém apresenta a receita, e o primeiro cliente começa a ganhar dinheiro. Neste momento é puro risco. O laboratório é de alto risco. O primeiro cliente quer dizer duas coisas: que sua tecnologia funciona e que alguém está disposto a comprá-la. Logo, seu risco cai. Aqui é um conceito, da parte de marketing e geotecnologia, chamado abismo. Para cada fase da empresa, você tem alguns tipos de linhas de financiamento mais propícias. Na Figura 1, as linhas de financiamento, por acaso a FAPESB e o BNDES estão aqui representados, são linhas normalmente específicas para inovação a fundo perdido. São editais de transformações científicas, CNPq e FINEP.

São linhas que você começa a precisar ter algum capital. É necessário colocar algum dinheiro, ou seja, tem subsídio no juro, mas não é a fundo perdido. E esses quatro caras aqui são do setor privado. Então, entre o laboratório e a empresa nascente tem-se: a família, os amigos e os otários! É uma terminologia americana: *friends, family and fools*, porque, para investir numa empresa, sem ser família ou amigo, só sendo otário. É muito arriscado pegar dinheiro desse cara, porque ele não entende do jogo. Ele vai colocar dinheiro na empresa e acha que vai

Figura 1

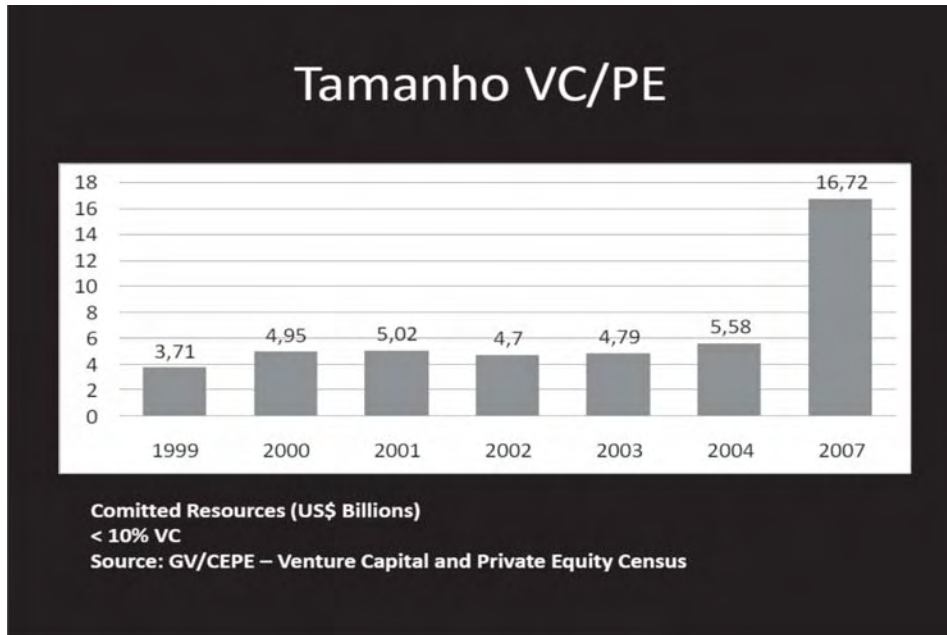


ficar rico. Ele vai “quebrar a cara”, pois não sabe jogar esse jogo. Depois vai quebrar a sua cara e você vai perder o dinheiro e o amigo. Esse dinheiro o pessoal acha extremamente arriscado.

Então, esse cara, o investidor *angel*, entende do jogo que está sendo jogado; esse cara de *venture capital* entende, e a sua empresa fica maior se atrair ainda o pessoal de *prevent action*.

Perguntaram-me se existia *venture capital* no Brasil. Existe e está crescendo de forma brutal. Vejamos (Figura 2) os dados do pessoal da GV/CEPE (*Venture Capital and Private Equity Census*). Como eu estava falando do Furtado: em 2007, tinha 16 bilhões de investimentos no Brasil, sendo que 10% desse investimento é de *venture capital*, é mais arriscado. Está acabando a pesquisa deste ano esses dias, e até o final do ano deve estar saindo no *Valor Econômico*. Tem alguns casos de sucesso. Tudo aqui são saídas recentes, ou seja, o pessoal de *venture capital* tem que pegar o dinheiro de volta. Isso aqui são casos concretos de atuação de *venture capital* e *project action*.

Figura 2



Tem um pessoal que eu gostaria de ressaltar, que hoje vocês conhecem como Google Brasil. Foram três professores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que se alinharam com uma turma de *venture capital* da *Fin Capital*. Montaram uma empresa, quase quebraram, vai sair a história desses caras e é maravilhosa. Depois vieram os caras da academia que fizeram a venda. Não foram os caras do *venture capital*. Os caras da academia se aproximaram da equipe do Google e disseram que precisavam vender a empresa. Apresentaram ativo interessante, somente ativo intangível, porque na realidade a empresa não tinha faturamento, nem fluxo de caixa. A empresa não tinha nada. Foi só ativo intangível.

Não foi o Regueira, nem o pessoal da *Fir* e nem o Guilherme que fez o contato. Quem fez foi o pessoal da *Aquan*, dizendo que eram interessantes. Então, o Guilherme e o Marcos foram negociar o valor. O mais interessante é o cara da academia que vira empreendedor, aprende a empreender e vende a empresa dele. Depois vira para o capitalista e pede ajuda para vender, pois não sabe colocar preço. Então, o capitalista o ajuda a vender. Botou, e ganhou 130% em cima disso. E digo mais, a UFMG ganhou dinheiro nisso.

Como funciona a lógica do *venture capital*: eu sou um gestor de *venture capital* e crio um fundo. O gestor, chamado de *general partner*, vai até os investidores, chamados de *adventure partner*, e conta uma mentira. Diz que dará ao investidor um valor de remuneração por ano e que vai devolver em dinheiro. A partir daí é assinado contrato, constituído um fundo, mas não dão o dinheiro neste momento. Só vão dar o dinheiro investido depois. E dão algum dinheiro para o cara rodar o fundo. O gestor começa a procurar a empresa. No caso da Rio Bravo, do Fundo Nordeste 1, foram 250 empresas para fazer quatro investimentos. Então, se for se aproximar de um cara desses, saiba que é mais fácil receber um “não” do que um “sim”. Então, o cara vai lá, acha uma empresa e volta para o investidor. Mostra a empresa e avaliam se é interessante. A partir da decisão de se investir, trabalha e depois deve voltar dinheiro ou ações em bolsa para a empresa. Não pode voltar uma participação em uma empresa privada que não tenha liquidez. Se entra com dinheiro, sai com dinheiro, é o que determina a lógica.

Segue a regra do “um terço”. Normalmente “um terço” quebra. “Um terço” vai dar uma vez de retorno. “Um terço” vai dar dez vezes de retorno. Então quer dizer que numa média vão ter 3,6 vezes.

Algumas diferenças entre Brasil e EUA. No Brasil eles prometem PCA mais 8,5%. Da última vez que eu vi, eles estavam prometendo isso para os caras, e isso é perigoso, porque está quase na mesma taxa de juros. Nos EUA eles prometem 10% de juros, duas vezes em dez anos, que vai dar 7% ao ano. No Brasil o pessoal tem meta de dar 20% ao ano. O que passa da meta ficará com 20 a 25% para o bolso dele e isso aqui é extremamente importante.

O perfil típico do *venture capital* brasileiro e americano. O *venture capital* brasileiro veio do mercado de finanças. Se você chegar com uma patente maravilhosa achando que vai resolver o mundo, ele não vai entender. É normal esses caras não entenderem. Quem entende é gente como *Fin Capital*, como o Guilherme que é empreendedor e juntou com o financeiro para fazer o fundo dele. Por isso que a *Fin Capital* tem a característica de financiar muitas coisas nos estágios iniciais, o que não é normal em outros fundos de *venture capital* brasileiros.

É muito importante na hora de abordar, entender como a cabeça desses caras funciona. Teve evento aqui que um cara chegou e falou que avalia o peixe do mesmo jeito que avalia tecnologia, pois não entende nada mesmo. Lógico que eles procuram conhecimento, mas não têm como fazer uma avaliação profunda das coisas. Enquanto que, nos

EUA, que tem um perfil de avaliação diferente, você pegará *ventures capital* com mais segurança.

O que isso implica? *Venture capital* usa dinheiro de terceiros. Você verá várias cláusulas leoninas nos contratos que servem para proteger contra processos desses terceiros. Se você não tiver um projeto que dê em torno de 10 vezes de retorno e uma estratégia clara, não adianta procurá-los. Eles têm tendência em investir em poucas empresas porque não conseguem supervisionar muita gente. Por isso, eles têm limites mínimos e máximos de investimento, e se eles tiverem cem empresas para supervisionar, o custo de administração aumenta muito. Isso tudo é determinado pela transação. Se você tiver uma empresa que se encaixe, então converse com os caras.

Como é que entram os *Angels* nesse processo? Ficamos antes dos caras do *Ventures Capital*. O nome “Anjos” é por causa dos malucos que investiam nas peças da *Broadway*. Alguns ganhavam muito dinheiro, outros se quebravam. Nesses investimentos, muitas vezes eles eram chamados de Anjos. Nos EUA o volume é maior do que no Brasil. Eles investem seu próprio dinheiro, não é dinheiro de terceiros. Então, determinam todas as regras de como a coisa funciona.

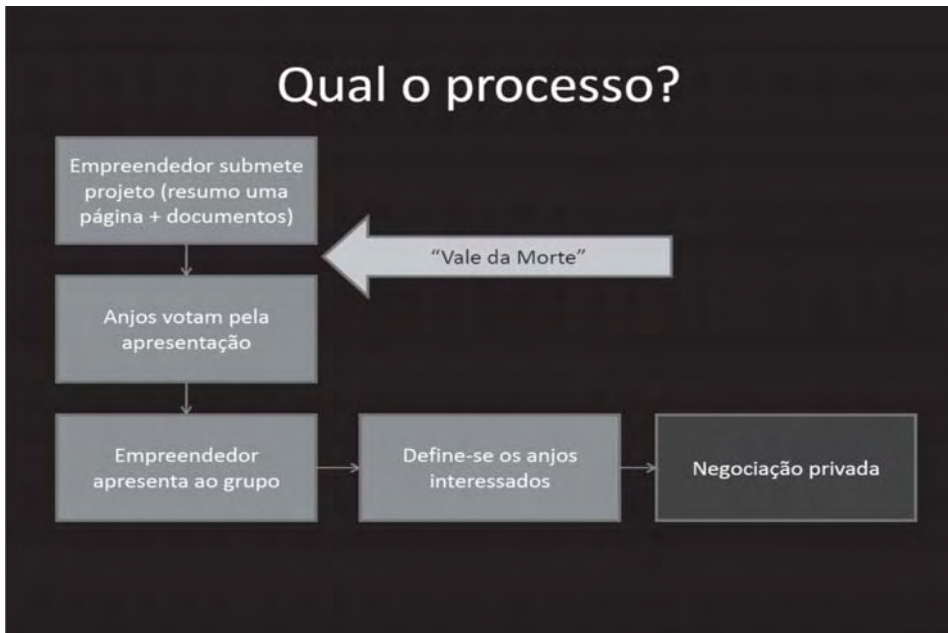
Existe o que é normal. Aqui na Bahia todos eles são empreendedores, não são financeiros, têm especialidades em TI e engenharia. Se você conhecer alguém com dinheiro que queira se juntar ao grupo e saiba de química, biologia ou medicina, o pessoal está aceitando. Tem que combinar as duas coisas, o cara tem que ser empreendedor e tem que entender alguma coisa para fazer a avaliação. Então se você chegar, hoje, com um projeto de biologia não sabemos avaliar.

Como é que se organizam? A associação não tem fins lucrativos, é só uma forma de concentrar as oportunidades de negócios, quem lucra são os investidores. A associação produz também educação, como essa palestra. A gente falhou um pouco nessa questão de educação. Foram submetidos alguns projetos e não demos o *feedback* adequado, ou seja, não ajudamos os proponentes a melhorar os projetos. Vamos rever isso.

O empreendedor submete o projeto, que consiste em um resumo de uma página, e mais alguns documentos (Figura 3). Depois, os *Angels* votam pela apresentação; você submete de forma anônima; os caras recebem e leem; não mande nada confidencial. Leia, faça sua primeira venda no processo. O avaliador lê a página e decide se ouvirá a proposta pessoalmente, logo, tem que se criar algo interessante. Se for

chamado para conhecer pessoalmente, você apresenta ao grupo. No final, você pergunta quem está, ou não, interessado em continuar na negociação. Define-se um grupo de interessados. A partir desse ponto não tem mais nada a ver com o Bahia Angels. Torna-se uma negociação privada, entre as partes.

Figura 3



O que se avalia? Apresento-lhes o General Doriot. Ele fez duas coisas interessantes: criou a indústria de *venture capital* americana e a INSEAD na França. Ele só fez isso... Antes disso, ele tomava conta das roupas e armas que os soldados usavam na guerra. Era ele quem fazia a avaliação de ergonomia e de performance. Ele dizia que pode acontecer um time de classe A comprando um de classe B, mas nunca um time de classe B comprando de um classe A. Quando se tem uma empresa nesse nível, as pessoas que estão na frente, são 100% negócio. Como disse o cara da *Fin Capital*: dos oitos projetos que investimos a partir do plano de negócios, os negócios continuaram e os planos não duraram seis meses. Seis meses depois o pessoal estava rasgando o plano de negócio e jogando no lixo. Deu errado. Fazer o quê?

A primeira coisa é gente. Aqui tem um ponto a destacar: a dificuldade de pessoal que vai fazer avaliação, de certa forma pública. Eles não podem considerar fatores pessoais. O segundo ponto a destacar é o mercado potencial. Não adianta ter o melhor time do mundo num mercado de um mil reais. Se você chegar com algo de interessante e for num mercado de um bilhão de reais. Opa! Venha!

Tem também a vantagem competitiva. Você é melhor do que os outros. Plano de negócio e retorno financeiro, o pessoal lê para ver se você sabe fazer, e sabe do que está falando. Mas acreditar no que você está falando é uma outra discussão.

Primeira venda: você quer submeter um projeto. Isso aqui é o seu Vale da Morte. Você terá apenas o sumário do negócio. Explique em um parágrafo o negócio de forma que o cara diga que quer investir em você. Depois explique quem você é, qual problema você está solucionando, os produtos e serviços, quem você quer atingir, quem são os consumidores, como você entra nesse mercado.

Tem um livro chamado *Crossness*. Maravilhoso. Explica como fazer marketing na área *high-tech*, como você vai ganhar dinheiro, quem paga a conta, como o dinheiro sai do bolso do cara e entra no seu bolso, quem são seus competidores, qual sua vantagem competitiva, porque você é melhor que os outros. Eu já vi projetos em que o cara diz que não tem competidor e vem um anjo e diz que tem quatro. A pior coisa que acontece é isso, você querer dizer que não tem competidor e o anjo conhecer. Então, rasga e joga fora!

O MCT e o desafio da inovação

Reinaldo Dias Ferraz de Souza

Obrigado ao Claudio Cardoso pelo convite e principalmente pela oportunidade de rever alguns amigos. Cito apenas dois para não esquecer ninguém: a minha querida Tânia Fischer, com a qual temos uma parceria de muito longa data; e o grande amigo e parceiro José Adeodato, importante na área de tecnologia e inovação, que tive a alegria de rever pela manhã.

Vamos falar rapidamente, uma pequena frustração pra mim, porque, para falar de tudo o que representam os novos marcos legais, fun-

dos e resultados, NIT, Cebratec e etc., eu já fiz apresentações de um dia inteiro. Tenho seções para oito horas, seis horas, quatro horas de apresentação, então, 20 minutos, infelizmente, é um voo rasante e muito rápido sobre esse contexto.

Eu gostaria de começar muito rapidamente com as perguntas feitas à Cristina Quintella, no início da manhã. A gente não pode esquecer que inovação, como tema geral, que começa a ser discutido de forma mais ampla na sociedade, é uma coisa muito recente. O fato de o Brasil ter optado por um modelo de desenvolvimento com importação de tecnologia e reserva de mercado, que em meados do século passado fazia muito sentido, tem um lado perverso, que é alijar a academia, o sistema informador, do processo de desenvolvimento econômico. O que aconteceu no Brasil foi a academia voltar-se para si mesma, criar uma competência que na maior parte desse tempo não foi possível transferir, de forma organizada, contínua e ampla, para o setor privado, uma vez que as tecnologias eram todas tecnologias disponíveis para transferência.

A grande mudança do novo paradigma é que, se na década de 40, as tecnologias que interessavam, basicamente de bens de capital, estavam disponíveis para transferência, hoje, as tecnologias que interessam para o conhecimento não estão disponíveis para transferência.

O nosso modelo, orientado para a substituição de importações, já entre 1973 e 1979, os dois marcos do petróleo, mostrava sinais de profundo esgotamento. O Brasil importava, não capital de risco, mas importava empréstimo. Com isso, os juros se tornaram exorbitantes a partir daquela época. Não trocou de modelo nessa época, mas foi forçado a trocar de modelo nos anos 90, fim dos anos 80. Naquela época, o BNDES já vinha estudando o chamado modelo de inserção competitiva, desde o início da década de 80, com o grupo do Julio Mourão. Na transição do governo Sarney para o governo Collor foi, finalmente, adotada uma política inicial de reparação tarifária. A essa altura também a rodada uruguaia do GATT estava caminhando para a conclusão, em 1994, e a criação da Organização do Comércio impondo toda uma lógica ao mercado internacional. Não cabia mais aquela estratégia de olhar para o umbigo, o que caracterizou o nosso desenvolvimento da década de 40 até início da década de 90.

Então, não admira que a indústria tenha poucas patentes, que a segunda depositante de patente seja a Unicamp e o quarto maior titu-

lar de patentes no Brasil seja o CNPq. Pasmem! Esse quadro do CNPq vai mudar, aliás, já começou a mudar, e eu vou dizer mais adiante o porquê.

Então, primeiro: uma coisa que marca, é verdadeira e não é conversa de funcionário público, é que ciência, tecnologia e inovação estão integradas, hoje, na agenda econômica. Não estiveram integradas em um passado recente e jamais estiveram no passado mais remoto. Era apenas papo. O Ministério de Ciência e Tecnologia era o penúltimo em orçamento e ninguém se importava. Quando tinha corte, nós éramos os primeiros. Hoje é diferente, percebe-se a necessidade de se agregar valor aos bens e serviços produzidos no País, se não, ficamos na situação de hoje. Sob o preço da *commodity* e o País não pode viver essa ciclotimia.

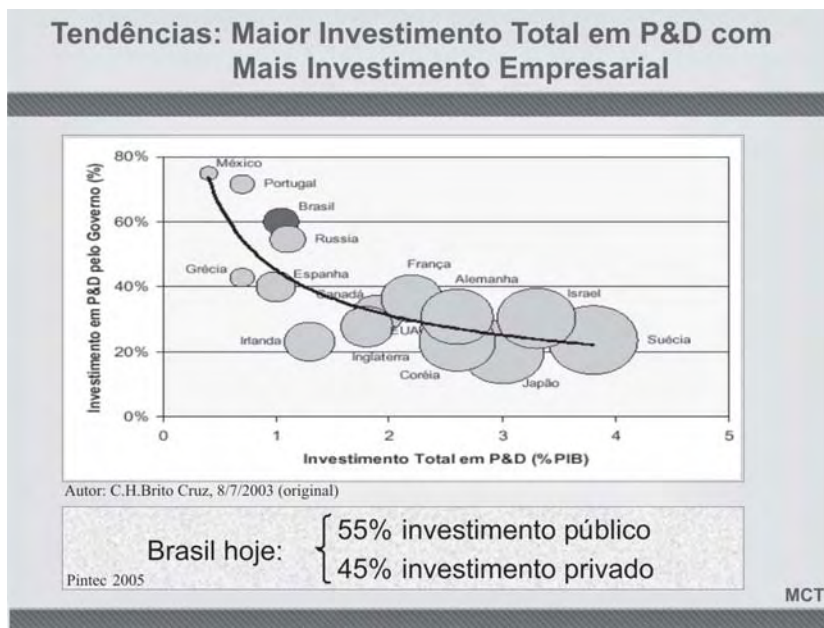
O outro fato é passar a entender inovação como resultado de uma política de valorização do conhecimento gerado no País, exatamente por que as tecnologias que interessam não estão disponíveis para simples transferência. Então, tem que ter estratégia para isso.

O fato é que esse quadro exige maior investimento em P&D e principalmente investimento empresarial. Temos, por exemplo, o caso da Suécia. O governo tem 20% dos investimentos que estão entre 4 a 5% do PIB. Mas tem também um problema com a Suécia, que exploraremos mais adiante.

Olha o Brasil (Figura 1). O quadro mostra a situação da Pintec 2005, 55% de investimento público e 45% de investimento privado. Hoje a coisa já está, como disse o colega da FAPESB, mais ou menos meio a meio.

Eu recomendaria muito a vocês o estudo “Plano de Mobilização Brasileira para Inovação Tecnológica”. Foi um estudo encomendado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), para um grupo de pesquisadores da USP, isso está no site da ABDI e é fácil achar. Esse estudo abordou a estratégia de sete países em relação à inovação. É curioso notar que mesmo aqueles países que dispunham de grandes agências, com programas muito focados, com estruturas decisórias bem estabelecidas e com orçamentos robustos, estão mudando e se utilizando da premissa: “em time que está ganhando é que você tem que mexer para continuar ganhando”. Então, novas institucionalidades estão sendo criadas na Inglaterra, no Japão, na França e em vários lugares.

Figura 1



O estudo revela algo óbvio no paradigma do conhecimento, com papel central nas novas relações econômicas e sociais. A inovação está no coração das estratégias competitivas. Ciência, tecnologia e educação são peças essenciais da estratégia de desenvolvimento. A empresa está no centro das atenções; inclusive em investimentos orientados para aperfeiçoar pesquisa, desenvolvimento e inovação nelas próprias; e a inovação compreendida como instrumento para movimentar e sustentar competitividade e economia. Isso é básico.

As outras coisas são: novas formas no setor público e privado. Mesmo no Brasil a gente está notando isso. Por exemplo, o Movimento Brasil Competitivo, esse Fórum de Inovação, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial. Então isso é comum no mundo todo, os fóruns, grupos e movimentos para reflexões continuadas como estamos fazendo aqui hoje.

A consciência de que o grande esforço de inovação está nas pequenas e médias empresas. Isso é um exemplo interessante, não sei se vocês viram na *Veja*, há uns quatro meses atrás, o Steve Jobs falando da indústria automobilística. Você vai ao salão de Genebra, é aquele show,

com carros inovadores, células de hidrogênio etc. Esse produto vai, muito meia boca, para o mercado, três, quatro anos depois. Por que aquela invenção, ou quase invenção, é degradada pelo desenvolvimento tecnológico, a ponto de ser uma solução meia boca lá adiante? E quando lhe perguntaram como é que ele tinha essas ideias brilhantes e não trabalhava na própria empresa? Ele respondeu que não, de jeito nenhum. “Eu tenho 52 engenheiros metidos em desenvolvimento de ponta. Eles vão sempre dizer que minhas ideias não têm sentido, então eu contrato fora”.

Outra coisa é o mistério na Suécia que ninguém entende direito, que eles investem 5% do PIB em inovação, e os resultados não correspondem. Tem qualquer coisa nessa economia, e isso é particular à Suécia.

Bom, o papel das universidades é o que Cristina Quintella falou também do planejamento estratégico da Universidade Federal da Bahia. Todas as grandes universidades do mundo estão repensando o seu papel nesse contexto. Não é o sentido da ciência utilitária, mas uma nova dinâmica da relação universidade-empresa que tem de ser construída e, por conta do nosso modelo, isso não faz parte da cultura acadêmica brasileira, definitivamente. Uma ou outra universidade no Brasil, mesmo assim não é inteira, é um ou outro departamento que tem essas práticas mais inovadoras de relação universidade-empresa, elas são exceções. As reorganizações das instituições envolvidas no fomento, como o nosso caso, a FINEP também está passando por um planejamento estratégico, já mudou muita coisa, o CNPq e tudo mais. A Helena Almeida mostrou que o CNPq e, em especial, o BNDES, que sempre trabalhou no financiamento de infraestrutura (foi criado para isso), depois que surgiu o “S” no nome, está atuando no fomento. O fato é que o Brasil precisa mudar a qualidade de sua estrutura produtiva.

Disso tudo resulta uma equação que faz parte do plano de ciência, tecnologia e inovação do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). Mobilização para a inovação: os empresários propuseram isso há cerca de um ano numa reunião do Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial. A resposta do Ministério foi criar um programa para isso e que está sob minha coordenação. Precisa-se aprofundar o diálogo no País, construir novos fóruns permanentes para o desenvolvimento de iniciativas, organizar campanhas de divulgação e debate do marco legal e dos instrumentos de fomento, criar uma malha mundial de pesquisadores brasileiros no exterior, pois hoje ainda temos que importar pes-

quisadores. A demanda da Petrobras, para óleo e gás, por exemplo, é de 40 mil pesquisadores, e nós não temos essa gente. Somando a necessidade de pesquisadores na Vale, na Embraer e em outras grandes empresas é muita gente que nós não temos. Os EUA e Canadá estão pagando mundos e fundos para pesquisadores irem para lá.

E como responder, portanto, com um plano de ação de ciência, tecnologia e inovação? A Dra. Helena Almeida já falou da primeira meta, comum à ciência, tecnologia e à política de desenvolvimento produtivo, que é elevar para 1,5%, até o final da década, os investimentos. E isso é real e concreto. O bom desses números é que são factíveis, porque na primeira metade da década de 2000 alguém falou que em 2005 chegaríamos a 2% e em 2010 a 2,5%. É uma loucura. Não tinha nem lei de inovação ainda e já se estava falando que esse número seria factível.

A Dra. Helena Almeida também falou dos 65% dos investimentos e da formação de recursos humanos que dá 68 mil bolsas no CNPq, que passará para 95 mil, mas com foco muito forte nas engenharias. Dos mais de 10 mil doutores formados por ano, menos de mil são nas engenharias. Então é um tiro no pé do esforço de inovação, sem nenhum desprezo pelas outras áreas do conhecimento. A Capes, por exemplo, mudou a sua estratégia. Está fazendo uma espécie de graduação sanduíche. Sanduíche de uma banda só porque é o final da graduação. O sujeito passa um ano estudando no exterior e fazendo estágios em empresas. Dos que já foram, 93% voltaram empregados em empresas brasileiras, e 7% optaram por continuar a carreira acadêmica, o que é bom também. E a criação dos tais centros vocacionais tecnológicos, os telecentros, ideia original do deputado Ariosto Holanda, do Ceará.

O programa está estruturado em quatro eixos (Figura 2). Vou me referir ao segundo, que é a promoção da inovação tecnológica nas empresas (Figura 3). São quatro linhas: apoio a atividades de P&D e apoio à cooperação entre empresas e CTs. O Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para Inovação, Pró-Inova, tem toda uma agenda de eventos e algumas institucionalidades no meio. Por exemplo, o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) está dentro do Pró-Inova. Assim como o Programa de Gestão da Inovação, entidades tecnológicas setoriais, associações estaduais de metrologia, também fazem parte da agenda do Pró-Inova.

Figura 2

Prioridades Estratégicas

I. Expansão e consolidação do Sistema Nacional de C,T&I:
Expandir, integrar, modernizar e consolidar o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação

II. Promoção da inovação tecnológica nas empresas:
Intensificar as ações de fomento para a criação de um ambiente favorável à inovação nas empresas e o fortalecimento da PDP

III. P,D&I em áreas estratégicas:
Fortalecer as atividades de pesquisa e inovação em áreas estratégicas para a soberania do País

IV. C,T&I para o desenvolvimento social:
Promover a popularização e o aperfeiçoamento do ensino de ciências nas escolas, bem como a difusão de tecnologias para a inclusão e o desenvolvimento social

MCT

Figura 3

II- Promoção da Inovação Tecnológica nas Empresas

4- Apoio à Inovação Tecnológica nas Empresas

4.1. Apoio financeiro às atividades de PD&I e à inserção de pesquisadores nas empresas

4.2. Apoio à cooperação entre empresas e ICT

4.3. Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para a Inovação
PRÓ-INOVA

4.4. Capacitação de RH para a inovação

4.5. Implementação de centros de PD&I empresariais

5- Tecnologia para a Inovação nas Empresas

5.1. Sistema Brasileiro de Tecnologia – SIBRATEC

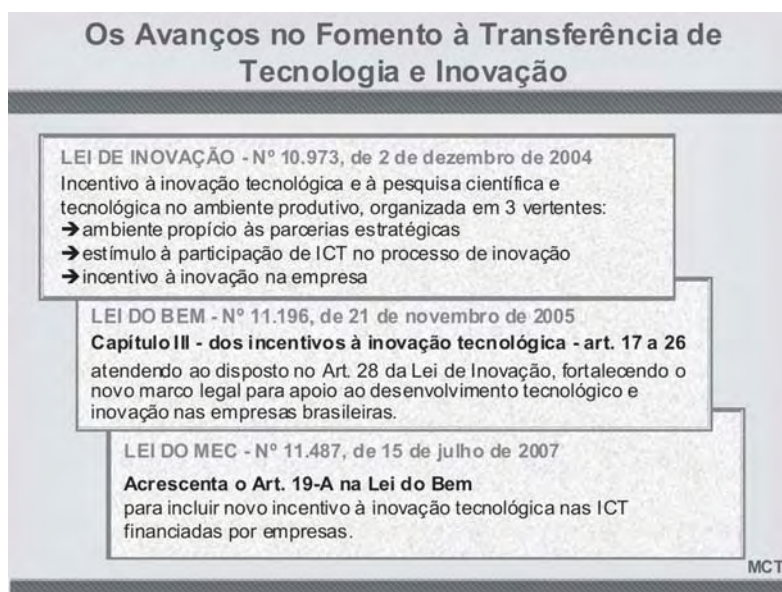
6- Incentivos à Criação e Consolidação de Empresas Intensivas em Tecnologia

MCT

No item cinco (do segundo eixo) está o Sistema Brasileiro de Tecnologia (SIBRATEC), inclusive com edital lançado para Tecnologia

Industrial Básica (TIB) e Serviço Tecnológico, e outro edital para extensão tecnológica, numa lógica que vai dos estados para o governo federal. Arranjos estaduais propõem programas sobre como tratar do assunto. Portanto, não é algo desenvolvido nos tapetes de Brasília e imposto aos estados. É exatamente o contrário: os estados propõem como organizar a extensão dos seus próprios territórios. Por fim, o incentivo à criação e à consolidação de empresas intensivas em tecnologia.

Figura 4



No marco legal, os esforços são sequenciais. Quer dizer, o CNPq brasileiro é de 1951, um ano depois da criação do CNPq americano, o *National Science Foundation*. A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), é de 1967. O Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), que inclusive nos primeiros anos incentivou barbaramente a criação e a consolidação da COPPE. Em meados da década de 80 foi o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), financiado pelo Banco Mundial e que mudou a arquitetura do fomento. Em meados da década de 90, foram criados os fundos setoriais e em meados da década de 2000 o novo marco legal. A Lei de Inovação, que vocês já conhecem, tem um capítulo que ensejou a Lei do Bem. O capítulo 3 da Lei do Bem trata dos

incentivos à inovação tecnológica e havia a disposição do Ministério da Educação (MEC) de fazer a sua própria lei e acabou virando a inclusão de um artigo na Lei do Bem, o 19-A, que é outro tipo de incentivo à relação universidade-empresa (Figura 4).

Na palestra expandida eu traria (se houvesse tempo!), inclusive, os simuladores para a gente ver quanto se aplica, quanto se deduz, quanto se tira, quanto se aumenta, se agrega pesquisador, se gera patente, para quanto é que vai, e na lei do MEC, quanto é o gradiente de investimento *versus* proteção de direito. É por isso que dura oito horas!

Então, vamos rápido para os resultados. Vou me ater à subvenção econômica que é a grande questão, falando de inovação. Estamos falando de empresas às quais interessa fundamentalmente a subvenção econômica, inclusive para responder um pouco sobre a necessidade de investimentos públicos para alavancar o esforço de inovação nas empresas.

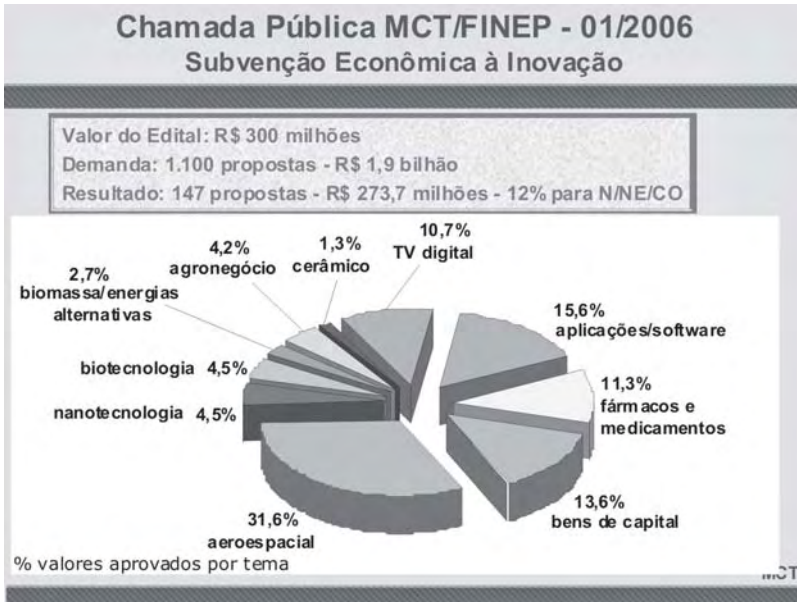
Para a subvenção econômica, 2006 foi um ano muito corrido. Teve que ser extrateto de investimento, pois o orçamento já estava pronto, e se conseguiu de início 300 milhões. Foi surpreendente: tivemos 1.100 propostas. Em um mês de prazo para a apresentação de propostas, apareceram 1.100, envolvendo quase dois milhões de reais em recursos diretos. Isso resultou em 147 projetos aprovados, envolvendo 273 milhões, sendo 12% para Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

A razão de não se chegar aos 300 milhões foi basicamente por conta da má qualidade de projetos, e da má qualidade da análise também. Na pressa, houve um monte de furos. Existiu a necessidade de dar um enfoque setorial para concentrar, tal como o BNDES está fazendo (Figura 5).

Já em 2007, foram 450 milhões, e chegaram aproximadamente 2.600 propostas para valores de investimento que chegaram a quase 5 bilhões de reais. Desses, 164 projetos foram aprovados, 59% de pequenas e médias empresas, e já atingimos 30% para Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Então, se compararmos o PIB da região e o investimento feito, estamos cumprindo a nossa parte, pelo menos na subvenção econômica. Ainda não temos os resultados de 2008.

O PAP é feito com outros estados. O Programa de Apoio às Pesquisas nas Empresas, rapidamente mencionado anteriormente, tem 17 propostas aprovadas; 551 milhões de reais alavancando 262 projetos de contrapartida; vários editais já foram encerrados, existem outros lançamentos previstos, e um em análise.

Figura 5



Sobre o programa “Pesquisador na Empresa”, dez rodadas já aconteceram. São, praticamente, 35 milhões de reais. Foram selecionados cerca de 29 milhões de reais para 70 projetos. Foram aprovados 37 projetos, envolvendo 10 milhões de reais do nosso aporte para a legenda. O interessante, e importante, é que o “Pesquisador na Empresa” está numa linha de crescimento. Estão alavancando contrapartida, o que também é importante, porque as empresas estão colocando dinheiro, não para complementar salário, mas para assegurar o ambiente adequado para o trabalho do pesquisador.

O outro lado da moeda são os incentivos fiscais. Em 2005, ainda não é a Lei do Bem, é a Lei 8661. Olha que interessante: 215 milhões de reais em investimento em P&D contra 10 milhões em incentivos fiscais usufruídos. Com a crise na África, os incentivos da Lei 8661, PDDI e PDDA, foram reduzidos pela metade, pois se perdeu muito em atratividade. Mas, na primeira rodada da Lei do Bem, foram 130 empresas, 2 bilhões de reais em investimentos, 714 milhões de redução da base de cálculo de impostos e 230 milhões de benefícios reais para as empresas. Nós estamos assustados, pois as empresas estão investindo muito!

Com relação aos números de 2008, a Receita não está gostando muito. Na Lei 8661 eles fizeram umas simulações, não levaram a sério, e agora o negócio está exponencial. As coisas para nós estão ótimas, porém estamos com medo sobre como a Receita vai reagir a esse “boom”. Há muitas informações de NIT nas ECTs. Vou destacar só duas em função do tempo:

- *Royalties*: em 2006, ano em que a Lei da Inovação não tinha dado efeito ainda, foram 810 mil reais de *royalties*. Neste ano apenas cerca de 40% das ECTs informaram. Em 2007, esse número já passou para quase 5 milhões de reais de *royalties*. Ou seja, houve transferência de tecnologia, houve licenciamento da ICT para as empresas.
- Proteção patentária: considerando o “quadro torto” brasileiro, onde as patentes são mais acadêmicas do que empresariais, em 2007 foram 860 patentes requeridas. A conclusão que se tira é que a universidade está prestando atenção ao seu papel na geração do conhecimento que vai dar base para tecnologia e inovação. Isso é muito significativo.

O panorama dos estados é muito interessante. Já existem cinco leis sancionadas, outras em formulação e a da Bahia está na Assembleia. Um secretário estadual de ciência e tecnologia, me permitam não falar o nome, disse-me que tinha impressão que a coisa não iria avançar, e perguntou o que eu achava. Ele disse que o colega secretário da fazenda não quer colocar dinheiro e não quer fazer renúncia fiscal no Estado. Eu falei que assim é melhor não ter a lei, não vai prestar para nada. Portanto, tem que “coçar o bolso” ou não adiantará nada. A Lei de Inovação Federal, a lei brasileira, só dá certo porque tem subvenção atrelada a ela. A subvenção não é só subvenção-empresa, o PAC também é subvenção.

Existem 24 fundações estaduais no Brasil inteiro. A FAPESB mostrou vários projetos, como Juro Zero e etc., que são feitos em comum acordo entre a FINEP e as FARPs. Vamos adiante.

Está na nossa incumbência acompanhar as duas leis e tratar de cuidar do aperfeiçoamento do marco legal. Nós consultamos o CNI, fóruns, Sebrae etc.; recebemos um monte de contribuições; tiramos aquelas que revelam puro e simples desconhecimento da lei; tiramos as superposições, e diante disso resultaram dois grupos. Um grupo com as providências que devem ser tomadas e outro de providências que não precisam ser tomadas, só precisa esclarecer.

Vamos a um exemplo de cada grupo. Chega um auditor fiscal numa grande empresa brasileira e cravou lá que os incentivos dos artigos 17, 18 e 19 não são cumulativos. A lei diz com estas palavras: são cumulativos. O que vai fazer? Há uma espécie de consenso criado no órgão para que os seus profissionais rezem por essa cartilha.

Como exemplo do grupo dois, o governo excluiu as universidades privadas, confessionais, comunitárias da lei. Na verdade ninguém excluiu o que nunca esteve incluído. Quem tem restrição para se relacionar com o setor privado é o ente público, não é o ente privado. As universidades que não são públicas não têm limitações, salvo seus conselhos universitários, que podem determinar algum tipo de restrição. Então, no que tange à universidade, a Lei de Inovação só se refere ao que está na órbita do governo gerir, governar.

O plano atual mantém os programas anteriores, eventualmente com uma outra roupagem. Os programas de governo aumentaram o apoio. A leis de Inovação e do Bem estão mudando o cenário de inovação no Brasil. A subvenção vem proporcionando efeitos desde 2006. Há que se mobilizar o setor privado para ser mais dinâmico na promoção do desenvolvimento tecnológico. Na região Nordeste, lamentavelmente, mesmo nos estados que têm base industrial significativa (destaque para Bahia, Pernambuco e Ceará), a coisa está pegando; tem um buraco que está perigoso. Tem que se mobilizar mesmo. O fato dos estados criarem suas próprias leis de inovação, inspirados na lei maior, na lei nacional, é um prenúncio importante; porém tem que pôr dinheiro.

O interessante é que, pela primeira vez na história, essas políticas estão coordenadas. Cada ministério, quando fala da sua política, se coloca no centro. Estou falando do Plano de Ciência e Tecnologia, então estou no centro. Quando o pessoal fala do PDT, o PDT vai para o centro. Isso é bom, pois a meta de se aplicar cerca de 53 bilhões de reais em ciência, tecnologia e inovação, entre 2007 e 2010, depende de dinheiro de outros: Agricultura, Embrapa, BNDES etc. Por isso é que essas metas estão interligadas e são factíveis, ou seja, desmanchar esse plano se torna mais difícil. Se fosse de um só, estava perigando! Obrigado.

CAPÍTULO 5

Inovação nas empresas

Claudio Cardoso

Queria dar as boas-vindas novamente a todos os presentes, e também comentar que a manhã transcorreu de forma muito produtiva. O grande sinal disso é o aumento do número de pessoas neste auditório, agora completamente lotado. Isso é a consequência imediata da atratividade do tema da inovação, que confere substância ao estabelecimento de um Fórum de Inovação na Bahia, inspirado no fórum que foi criado na FGV São Paulo e cujos representantes principais e fundadores estão aqui conosco. A presença de todos vocês confere a essa área a característica de grande demanda. Fica claro isso.

Embora o auditório não estivesse todo completo pela manhã, tivemos cerca de 250 inscrições. Por cautela e rigor nosso com a acomodação de todos, não pudemos mais inscrever e garantir a presença de mais interessados. Isso foi feito de forma muito rápida, o Prof. Marcos Vasconcellos comentava isso. Em São Paulo, foi um processo de anos para chegar a formar uma rede. Eu poderia dizer que 80% da rede local esteve e está aqui representada. E é mesmo muito interessante que a gente tenha, aqui na nossa escola, um espaço para estudo em torno das organizações inovadoras e para discutir a inovação.

A primeira mesa da tarde reúne empresas que são bem estruturadas e que fazem pesquisa e desenvolvimento tecnológico de forma sistemática há muito tempo. Tivemos ontem um espaço de aque-

cimento no *workshop* para falar para as médias e pequenas empresas — coordenado pela BRAIN — e também para proporcionar uma visão aprofundada das políticas públicas de investimento. Hoje pela manhã falamos da realidade aqui na Bahia.

Ao final do encontro, vamos encerrar com a mesa, que a gente batizou, entre aspas, de “pensamento da inovação”. Vamos reunir a Prof^a Tânia Fischer (UFBA); o Prof. Naomar de Almeida Filho (Reitor da UFBA), que vai falar sobre um processo de inovação na Universidade Federal da Bahia; o Prof. Moysés Simantob da FGV São Paulo, que já está aqui conosco; e a Fernanda Neves, que é da Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais.

Então, sem muitas delongas, gostaria de anunciar esta mesa e já convidar a moderadora, a Prof^a Silvana Aguiar, para quem manifesto de público a denominação de “musa inspiradora” de todo esse movimento que culmina com o lançamento do FIBA. Foi com a Silvana que começou essa ideia, há três anos, num restaurante aqui na Bahia chamado Shiro. Essa conversa hibernou por algum tempo, desde 2004, mas quando voltou à tona evoluiu muito rapidamente com um apoio muito forte da Escola de Administração da UFBA, do Governo e das empresas. Naturalmente é um projeto nosso, a quatro mãos, da FGV-EAESP e da EAUFBA.

Bem, os currículos dos palestrantes serão apresentados à medida em que a Prof^a Silvana for convocando cada um (ver currículos no final do livro). Vamos reunir nessa mesa o Frank Alcântara, Diretor de Marketing da Braskem; o Celso Duarte, pesquisador de desenvolvimento de tecnologia da Ford; César Meireles, da Suzano Papel e Celulose. O César vem com um papel duplo. Ele não só representa uma empresa admirada por todos e que também apoia esse evento. A Suzano foi a primeira empresa que sinalizou o apoio a esse evento. Ele ainda representa um grande amigo nosso, o Jorge Cajazeira, que merece ser mencionado como um dos mentores do FIBA, junto a mim, à Silvana, ao Prof. Marcos e ao Prof. Pinho.

Por fim, gostaria de convidar o Paulo Valladares, que trabalha na área de organizações da Petrobras. O Paulo é um querido amigo e companheiro da Fundação Nacional de Qualidade, onde lidera o Projeto Desafio que tem a missão de propor uma reforma nos critérios de excelência em gestão. Um projeto da mais alta relevância para o nosso

País. Uma grande honra recebê-lo aqui na Bahia, junto aos demais colegas desta importante mesa.

Introdução

Silvana Santos Pereira Aguiar

Boa tarde. Antes de passar a palavra eu queria dizer da minha enorme alegria de estar aqui. Sou graduada nesta casa, frequentei esta escola desde o dia em que foi inaugurado o prédio. Vivi muitas coisas e tenho memórias fantásticas daqui. Por exemplo: a minha única peça de teatro eu representei aqui, no palco deste mesmo auditório. E estou muito feliz com a união das minhas atuais duas casas: UFBA e FGV. Sinto-me duplamente em casa neste momento.

Organizações inovadoras têm sido um tema extremamente importante para nós. Temos olhado as organizações pela ótica da capacidade que elas têm de construir um meio capaz de nutrir e estimular um ambiente que permita às pessoas criarem e inovarem. Eu me lembro quando ainda era menina, morando em San Jose, na Califórnia, numa época onde a velocidade do mercado era outra. Eu, com 16 anos, ia de bicicleta com amiguinhos até à frente do laboratório de P&D da IBM. Nós achávamos que os cientistas podiam trabalhar 24 horas por dia, chegar às 3 horas da manhã e comer pipoca. Nós tínhamos 16 anos e achávamos aquilo o máximo. Naquela época, a IBM até podia ter aquilo mesmo, ter uma operação singular e um outro ritmo. A velocidade dos mercados, de alguma forma, impacta os ambientes organizacionais e eles precisam ser inovadores continuamente.

Hoje temos aqui grandes organizações, com experiências fantásticas e com muito para contar. O objetivo dessa mesa é escutar as organizações que têm uma história para contar. Temos a Braskem, temos a Ford — que já está meio baiana —, temos a Suzano — que tem o Jorge Cajazeira, “ aqui; a Suzano, que tem o “a i aqui no palco. nosso representante baiano por lá —, e o Paulo Valladares, da Petrobras, que é baiano por natureza. São parceiros e amigos de longo tempo, e de muitos trabalhos. Gostaria de chamar de imediato o Frank Alcântara, da Braskem.

Inovação na Braskem: diferencial no mercado petroquímico

Frank Alcântara

Boa tarde. É um prazer enorme estar aqui com vocês. Eu sou baiano, como já foi dito. Nasci em Salvador, passei a maior parte da minha vida aqui; me formei aqui na UFBA, em Engenharia Química. Comecei minha carreira nessa área, mas tive um desvio no meio do caminho, quando passei dez anos na Globo, entre Bahia e Minas Gerais. Fica até parecendo que construí a minha carreira para atuar na área de marketing de uma indústria, petroquímica ou química, e acabou que deu certo. No começo deste ano/cortar de 2008, aceitei uma proposta que já havia sido feita anteriormente, de assumir a responsabilidade de liderar a área de marketing corporativo da Braskem.

Bem, preparei uma apresentação curtinha com oito slides, a qual gostaria de dividir com vocês assim: nós temos duas áreas de inovação dentro da casa. Temos uma diretoria de Inovação Corporativa e uma diretoria de Inovação de Produtos, ligada à área de poliolefinas, área das resinas.

As resinas mais famosas produzidas pela Braskem são o polietileno e o polipropileno. Uma forma de apresentar para vocês o quão inovadora é a organização seria trazer um dos dois diretores de inovação da empresa. Isso passou pela nossa cabeça, mas achamos que para um debate dessa natureza, mostrar a face inovadora da organização, e não somente as inovações que a organização produziu, talvez seja mais proveitoso e rico.

Para começar a apresentação, falo de algumas traduções do termo “inovação”. Primeiro procuramos conceituar o que é inovação. Conceitos de inovação que a gente encontrou são focados em produto ou em processo. Encontramos Schumpeter falando que o novo produto, o novo processo de produção, a nova forma de organização é uma aquisição importante para a abertura de novos mercados.

O Manual de Oslo, um dos documentos mais tradicionais do meio, diz que inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou ainda um processo, ou novo método de marketing. Ou ainda um novo método organizacional das práticas dos negócios. Isso é o que a literatura traz como inovação.

Falando de inovação de produto ou de processo, apresentaremos duas inovações que talvez ilustrem um pouco o que a Braskem vem fazendo em tempos mais recentes. Temos, na Bahia e no Rio Grande do Sul, centros de tecnologia e inovação que são os grandes responsáveis por tudo que a Braskem faz. Não cabe aqui listar tudo que a Braskem fez de inovação nos seus seis anos de vida, nem trazer a história das empresas que foram compradas e integradas ao longo dos quase 30 anos que o grupo Odebrecht investe em novas tecnologias.

Então, decidi trazer para vocês duas coisas: um tipo de inovação que a gente vê destacadamente, quando fizemos um esforço muito grande de mercado para substituir a resina utilizada nos copos plásticos que usamos todos os dias.

O poliestireno era o grande líder de mercado e é uma resina que a Braskem não fabrica por opção. Ele é encontrado naquele copinho da TAM, que estala quando apertado. O copinho da Gol é aquele que aperta e não estala, ele machuca e volta. Este último é um copinho feito de polipropileno.

Então, houve um esforço de inovação muito grande da Braskem em criar uma nova resina que se adequasse àquela aplicação. O polipropileno não era uma resina adequada para fazer copinho, e também inovação em processo, à medida que tivemos que mandar produzir e projetar uma máquina que pudesse transformar a resina.

Alguém aqui já viu a resina, sabe como é a forma dela? A Braskem é uma empresa sem graça. Acho que eles me contrataram porque falei isso. Nós condensamos gás para fazer bolinhas. É um negócio meio ridículo. A resina é uma bolinha bem sem graça. A máquina fabrica uma resina especial, nova, que tem propriedades iguais ou melhores que o poliestireno, isso para poder se adequar à realidade de produzir copinhos que não quebrem.

O resultado é que hoje a Braskem é produtora líder em resinas para a fabricação de copinhos no Brasil. Fizemos vários esforços, não foi só inovação tecnológica. Também teve inovação comercial, na medida em que tivemos que fazer algumas mudanças para descobrir rotas de comercialização que substituíssem o poliestireno, resina tradicionalmente mais barata do que o polipropileno.

Felizmente as coisas aconteceram. Bem, com o copo de requeijão cremoso é outra coisa. Eu sou do tempo que copo de requeijão era de vidro. A responsável pela substituição, no Brasil, do copo de requeijão

de vidro pelo de plástico é a Braskem. Na verdade, a inovação tecnológica foi muito profunda e realizada em conjunto com a indústria.

Trouxemos também outro pedacinho de inovação que a gente não vê o polietileno, a resina famosa da Braskem. Exemplo para ilustrar: nanoaditivo e pesquisa profunda, resultados de uma atuação muito forte dos nossos centros de tecnologia em aditivar determinadas partículas que aumentam a resistência e melhoram o isolamento das garrafas térmicas. Nanotecnologia é uma inovação que normalmente a gente não vê, mas faz parte do nosso portfólio.

Pelo Dicionário Houaiss, inovação é aquilo que é novo, aliás, uma definição óbvia. Começamos a pensar, quando fomos desafiados por Claudio Cardoso para falar de inovação, em como traduzir inovação para um bate papo como esse.

Começamos a “viajar”. Você pode inovar não somente tecnologicamente, quer dizer, inovar através de processo e inovar em produto. Eu acho que todo mundo espera é que centros de tecnologia e inovação melhorem seus produtos, seus processos, e busquem novas aplicações. Nós começamos a pensar, já que somos da área de marketing, que um cara como Santos Dumont inovou pela atitude. Quando as pessoas diziam que nunca ia se conseguir um artefato que fosse mais leve que o ar e que pudesse voar, através da atitude de crer nesta premissa desafiadora, ele inovou.

Einstein, talvez o maior exemplo de inovação em pensamento e ideias da nossa história, tinha uma forma diferente de inovar. Ele olhava o mundo de uma forma diferente. Ele dizia que olhava “com olhos de criança”.

Gandhi inovou pelas posições políticas. Temos alguns “Novos Gandhi” na vida moderna. Recentemente tive o prazer de conhecer a ex-deputada holandesa de origem somali, Ayaan Hirsi Ali, autora do famoso livro *Infiel – A história de uma mulher que desafiou o Islã*. Eu esperava encontrar uma pessoa bruta e amarga por tudo o que passou. Ela teve o clitóris mutilado quando era criança e viveu as agruras de ter nascido muçulmana na Somália. Ela fugiu de lá, e chegou a ser deputada na Holanda. Depois de ser perseguida pelo Islã radical, hoje vive nos Estados Unidos praticando mensagens de paz.

Tive o prazer de conhecê-la há dois meses, e esperava encontrar uma pessoa difícil. Pois nunca vi tanta doçura numa pessoa na vida. Eu nunca vi uma pessoa tão livre, tão despida de amarguras por tudo o que

viveu e o que passou. Arrisco dizer que é uma espécie de inovação: inovar através de posições da forma com que você encara a vida. O discurso dela é absolutamente livre de qualquer violência. Ela fala sobre o multiculturalismo. Ela é absolutamente contra um discurso exclusivamente em defesa da mulher. Professora um discurso livre de angústias e de mágoa, muito bonito e muito firme. Isso me leva a crer que ela segue essa linha de inovação por uma nova posição política.

E a gente acredita que inovação só é possível quando a gente traz isso para o DNA da empresa. Eu acredito que esses três, entre outros, levavam no seu DNA o gene da inovação. Eu acho que é isso que empresas como a Braskem e as que estão aqui na mesa fazem. Elas trazem dentro do seu DNA corporativo o gene da inovação. Nós não pensamos em inovar somente em produto e processo. Acho que inovar é fazer novo, fazer de forma diferente, absolutamente tudo o que era feito de uma forma mais convencional.

Eu tenho orgulho imenso em pertencer à Braskem, ao Grupo Odebrecht, que é um grupo que é absolutamente inovador na sua tecnologia industrial. É uma tecnologia que hoje já tem 60 anos. As pessoas perguntam quanto tempo tem a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Ela tem o tempo que o Doutor Norberto criou e começou a fazer a primeira empresa dele. Ela deve ter pelo menos 60 anos.

É impressionante ler aqueles livrinhos verdes, que todo mundo acha que é uma lavagem cerebral. São três livrinhos maravilhosos. Eles são extremamente atuais, modernos, e é incrível ver a forma como aquilo é praticado dentro da organização. Tem duas coisas que ouvimos no dia em que somos contratados: “Olha, você está entrando numa empresa onde você vai trabalhar muito e que é muito dinâmica”. Todo mundo acha que é retórica. Eu nunca tive tanta certeza do quanto tinha de verdade nessas duas palavras. Eu nunca trabalhei tanto na minha vida.

E desde que eu estou lá, nunca vi um negócio que muda tanto e em tão pouco tempo. Lá eu já vivi duas macroestruturas organizacionais, em seis meses. Eu saí uma semana, voltei, e nem o presidente era o mesmo. Isso tudo é absolutamente planejado, pensado, antecipa-se um pouco, posterga-se um pouco, mas é assim que a coisa é. Lá, discutimos seu plano de vida e seu plano de carreira. Às vezes eu estou em casa conversando com minha mulher e ela pergunta o que vai/vou fazer no ano que vem. Eu não sei nem onde eu estarei morando. Vamos andar para ver o que a gente faz.

O importante é que no DNA da empresa tem isso. A melhor forma que nós traduzimos esse DNA inovador foi o que nós anunciamos no ano passado. A Braskem, no ano passado, teve o prazer de anunciar para o mundo o primeiro “polímero verde” certificado do mundo. O que significa isso? Significa que nós inventamos o plástico verde. O que é o plástico verde? Ao contrário do que todo mundo pensa, o plástico verde não é um plástico que se decompõe. Esse plástico existe. Bem, tem algumas soluções tecnológicas que são degradáveis. Na verdade, degradabilidade é uma palavra muito difícil de aplicar, pois existem muitas controvérsias no meio. Existe um plástico, o PHP, que de fato é degradável. Existe outro que é oxibiodegradável.

Da mesma forma que adicionamos nanopartículas para tornar o polietileno da garrafa térmica mais resistente e com melhor isolamento térmico, existem partículas que você adiciona a qualquer tipo de resina que faz com que o plástico se decomponha. Na verdade, ele não se degrada, ele se decompõe em partículas menores. Na visão da Braskem de hoje, isso ainda não está muito bem equacionado. Não sabemos quem vai pagar esse passivo daqui a dez ou quinze anos, quando descobrirem que as pequenas partículas entraram no solo e contaminaram um lençol freático.

A posição da Braskem, nesse momento, é contrária a uma posição mercantilista, comercial. Se eu ponho aditivo no meu plástico, ele degrada, eu vou vender muito mais, pois ele durará muito menos. Uma sacolinha plástica, que hoje é a “bola da vez”, uma vez aditivada, se decomporia rapidamente, e eu venderia muito mais sacolinhas plásticas no mercado. Mas neste momento não temos segurança de quem vai cobrar e quem vai pagar essa conta ambiental. A Braskem não quer ser responsável, daqui a dez, quinze anos, porque aditivou o seu plástico e as pequenas partículas contaminaram o solo e a água. A posição ainda é muito difícil de tomar, enquanto não houver regulamentação.

O plástico verde, que nós anunciamos, é o primeiro feito a partir de matéria-prima renovável, feito de cana-de-açúcar. Na verdade, o mesmo eteno que a gente obtém craqueando petróleo, obtemos desidratando o etanol, o álcool de cana. É a mesma base. Eu formo o mesmo plástico que eu faria se tivesse fabricado a partir do petróleo. Ele é idêntico, não muda nada nas propriedades físico-químicas. Isso é bom, pois não precisa fazer nenhum ajuste de maquinário e de indústria de transformação para poder receber o plástico verde, o polímero verde.

Ao contrário do que se pensa, ele não é um plástico degradável. Ele resolve a equação da origem. Ele é fonte de matéria-prima renovável. O carbono, que eu emito ao fabricar o polímero, capturo quando planto a cana que vai dar origem àquele polímero. A primeira planta de polímero verde do mundo vai ser inaugurada em 2010, pela Braskem, no Rio Grande do Sul. Só para vocês terem uma ideia, o consumo de álcool do Rio Grande do Sul será dobrado. O mesmo consumo de álcool combustível que o Estado tem hoje é o volume de álcool que nós vamos utilizar na planta para produzir 200 mil toneladas de polietileno verde, no Rio Grande do Sul, a partir de 2010.

Mas por que digo que inovação está no nosso DNA? É óbvio que o plástico verde não vai substituir o plástico de petróleo, feito de combustível fóssil, da noite para o dia. O que a maioria das pessoas não sabe é que somente de quatro a seis por cento de todo o petróleo existente no mundo é convertido em plástico. Então o plástico mudou muito a vida da gente. Se apertássemos um botão agora que retirasse desta sala, num passe de mágica, todo o plástico existente, todos cairiam sentados no chão, alguns ficariam nus (as mulheres mais do que os homens), o ar condicionado sumiria etc. Se deixássemos só a carcaça do que fosse mineral ou orgânico, e retirássemos o plástico, ficaria muito pouca coisa. Isso demonstra que vivemos numa sociedade “plástico-dependente”.

O que eu acho que é importante e inovador é a Braskem começar a apontar caminhos que solucionem o consumo do plástico no mundo e mais, o pós-consumo. Esse é o grande desafio da indústria do plástico, equacionar o pós-consumo. O que fazer com o plástico, com tanto plástico produzido, e que fim dar a ele. Isso é uma outra conversa, bem complexa e longa.

Para nós, inovação foi a substituição da nafta. Foi apontar o caminho da substituição da cadeia de matéria-prima e sair da nafta, e usar combustível biológico, combustível verde.

Hoje temos 160 milhões em ativos, 170 pesquisadores dentro do quadro fixo da Braskem. Temos 200 patentes registradas, oito plantas pilotos dentro dos centros de tecnologia e inovação. Temos um acordo global de tecnologia com a Basel. Investimos 25 milhões de dólares em criação de valor em tecnologia fornecida à petroquímica Paulínia, nossa última planta inaugurada em abril deste ano (2008)/de 2008, e 18% da receita com a venda de resina em 2007 foram obtidos com produtos lançados nos últimos três anos, produtos absolutamente inovadores.

Há dois meses lançamos, junto com a marca Consul, uma lavadora de roupa com 80% de suas peças fabricadas em polipropileno. Esse foi mais um exemplo de inovação no mercado. Isso foi possível porque pegamos uma máquina, em parceria com a Consul, levamos para o centro de tecnologia, desmontamos toda, peça a peça; etiquetamos cada pecinha e identificamos o que dava pra ser feito de plástico e o que não dava, o que podia e o que não podia. O resultado disso é que hoje temos uma máquina com 80% de peças feitas em polipropileno. Por último vamos falar de inovação cultural.

Estamos realizando desde março, aqui em Salvador, o programa “Fronteiras Braskem do Pensamento”. Encontramos esse programa quando integramos a Companhia Petroquímica do Sul (Copesul), no final do ano passado. Eles já realizavam o programa há dois anos, e é um programa, em nosso entendimento, absolutamente inovador na forma de trazer cultura para a comunidade. É um programa com palestras de filosofia e de pensamento. Não estou fazendo propaganda aqui. Nós vendemos ingresso para isso, mas apenas para atribuir valor ao programa. Na Bahia, se não me falha a memória, o ingresso para oito conferências custou 250 reais. Trouxemos personalidades como Ayaan Hirsi Ali, Luc Ferry, ex-ministro de cultura da França, e Bernard-Henri Lévy. Estamos trazendo Jack Lang, ministro da educação da França. Traremos ainda, em breve, se não me engano, Wim Wenders, cineasta alemão. Ainda esse ano, traremos Philip Glass e outros.

Eu tive o prazer, o Camilo aqui presente, disse que estava com inveja de mim, de visitar algumas pessoas que pretendemos trazer no ano que vem. Esse ano o tema foi arte e sensibilidade. Era um tema já definido, eu concordei, nem podia mudar, pois já estava lançado. Inovar no ponto de vista cultural é trazer gente que fale de arte, cultura, filosofia. Para o ano que vem, 2009, um pouco colado com o que pretendemos fazer de modificação no posicionamento institucional da Braskem, o tema será reinvenção. Queremos falar de reinvenção da vida, da arte e da cultura.

Fiz a viagem profissional mais prazerosa da vida na semana passada. Fui conversar com algumas pessoas, que não vou citar nomes para não estragar a surpresa para 2009, e também visitar algumas escolas como Harvard e Princeton. Conversei com pessoas absolutamente inovadoras nas suas áreas de ciência, psicologia e educação. Conversei com essas pessoas sobre reinvenção e inovação, cada uma na sua área, e, também, convidá-las para vir à Bahia. Teremos nove conferências aqui

na Bahia, no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Era isso que gostaria de falar. Obrigado!

A Inovação na Ford: novos insumos para inovar

Celso Duarte

Boa tarde a todos. Boa tarde ao Claudio Cardoso. Obrigado pelo convite. É muito bom estar aqui junto com o grupo de tecnologia da Bahia. E a minha Ford, cada vez mais baiana, cada vez menos paulista.

Vou falar um pouco do que a Ford tem feito em relação a novas tecnologias. Ninguém combinou, mas o Frank Alcântara falou alguma coisa que a gente não poderia dizer, mas vamos antecipar. A Ford trabalha com a Braskem no desenvolvimento de resinas recicláveis, verdes, a partir do álcool, que é grande parte do que nós chamamos de *Ecoproject*. A Ford, por ser uma empresa basicamente norte-americana, não poderia ser diferente de si mesma e chamar de “projeto ecológico”.

Ecoproject é você fazer algo diferente e ecologicamente correto. A Ford tem uma preocupação muito grande com a parte de sustentabilidade, de ecologia, o que vai ser do amanhã. Eu estava vindo de Camaçari para cá, seguindo minha amiga Ruth Oliveira, funcionária da Ford presente no auditório, pois não conhecia o caminho. Uma das placas que vi na BR-324 era assim: “ecologia é você viver bem o amanhã”. Achei muito legal isso. Não tinha visto uma placa dessas e gravei logo. Eu quero mostrar o que a gente está fazendo no Estado da Bahia, desde o primeiro projeto, pensando no amanhã.

O nosso objetivo é desenvolver componentes ecologicamente corretos, derivados de fontes renováveis, com aproveitamento de material reciclado. O Frank Alcântara falou uma coisa interessante: onde vai parar tanto plástico? A gente não sabe. A nossa ideia é reaproveitar o plástico, é conseguir o máximo possível de reaproveitamento do plástico que hoje é usado. A gente sabe que boa parte dele não é possível recuperar, por uma série de razões, mas a ideia é reaproveitar o máximo. Queremos desenvolver uma tecnologia sustentável e aí entra uma parceria com a Braskem e outras empresas: vamos diminuir a dependência de petróleo. O plástico significa 4% do que a gente usa para fazer um

carro, e a gente quer chegar a 3% ou 2,8%. Isso seria uma redução significativa.

Queremos apoiar indústrias do reciclado. Tem muito plástico jogado fora e precisamos apoiar quem faça esse trabalho e consiga reaproveitar. Também tem a parte agrícola, a parte naturalmente reciclável. Não só a cana-de-açúcar, quando produz o álcool e dele se tira a molécula do plástico, mas as outras partes agrícolas que compõem o plástico que vocês vão ver agora. Ser reciclável é uma das nossas ambições principais.

Qual é o cenário hoje? Cresce a preocupação mundial com o meio ambiente. Não tenham dúvida. Meio ambiente, aquecimento, plástico, sacolinha, garrafa Pet no rio, é o que mais nós vemos. E tudo isso nos preocupa muito.

O uso de matérias-primas renováveis. O que a gente tem hoje e que pode ser replantado, reaproveitado, reutilizado, vindo da natureza, sem agressão, fibras naturais e oleofilas. Mas o que conseguimos tirar de plástico e substituir dessa parte agrícola, e que a indústria automobilística continua solicitando?

Nós focamos em dois objetivos principais. Na indústria automobilística, temos dois processos para a aplicação de plástico. O primeiro é o plástico injetado. O Frank falou bem aqui. A parte mineral, também derivada, garante que você passe a unha, limpe e não risque o carro. Isso garante que o plástico fique bonito. O que nós fizemos? Conseguimos uma fibra de sisal, depois de um longo tempo de pesquisa. O projeto tem quase cinco anos. Ele começou no final de 2003. Testamos várias fibras e chegamos a esse composto.

Esse produto usa 50% de polipropileno reciclado, às vezes da Braskem, às vezes do concorrente. É a tampinha de plástico da garrafa de refrigerante que vira um reciclado e nós vamos aproveitar 50%. Do restante, 20% é material virgem, não tem como não aproveitar a dinâmica do material virgem e a composição, 30% é fibra de sisal. A Bahia é o maior produtor mundial de sisal. O que tem de sisal aqui vocês não acreditam. É uma fibra fantástica, é a melhor fibra que encontramos nesses anos de desenvolvimento. Nós testamos fibra de coco, de cana, de curauá e de juta. O sisal tem a melhor propriedade mecânica para aplicação em plástico.

Onde e o que ele substitui? Ele substitui aquele plástico que o Frank faz, que é o básico; o plástico ABS e todos os compostos com

fibra de vidro. Existem peças no carro que precisam ter fibra para serem mais resistentes. E aí nós usamos sisal.

A aplicação é exatamente no acabamento interno. O que nos surpreendeu foi a resistência e as características técnicas que esse material tem. Ele superou o material inicial. O Frank comentou também sobre tecnologia e inovação. Inovação para a Ford é fazer o que hoje é feito, porém melhor e de modo diferente. Ou seja, se você conseguir fazer a mesma coisa de maneira melhor você já inovou. Se você fizer a mesma coisa, diferente, atendendo especificações, e atributos diferentes, isso é inovação.

O exemplo mais fácil de entender o que é inovação, fazendo a mesma coisa, é o telefone celular. Desde que foi inventado ele serve para uma coisa: fazer ligações. Porém a tecnologia avançou de tal forma que você tem hoje no celular praticamente um mini *laptop*. Você recebe e-mail, manda mensagens, tira fotografia. Mas não na Ford, pois celular não entra!

O telefone é o maior exemplo de evolução. Ele serve para fazer uma ligação e ao mesmo tempo tem um monte de coisas.

O resultado mais fantástico do composto com sisal é que ele permite redução de peso. Pegamos a peça original e uma peça de produção nova, e pesamos. Descobrimos que a peça ficou mais leve. Por quê? Porque aonde você tinha carga mineral, esta foi ocupada por fibra de sisal, que tem bem menos peso. Então, a peça reduziu, ficou mais leve, na proporção que eu tenho de sisal, ou seja, 20%.

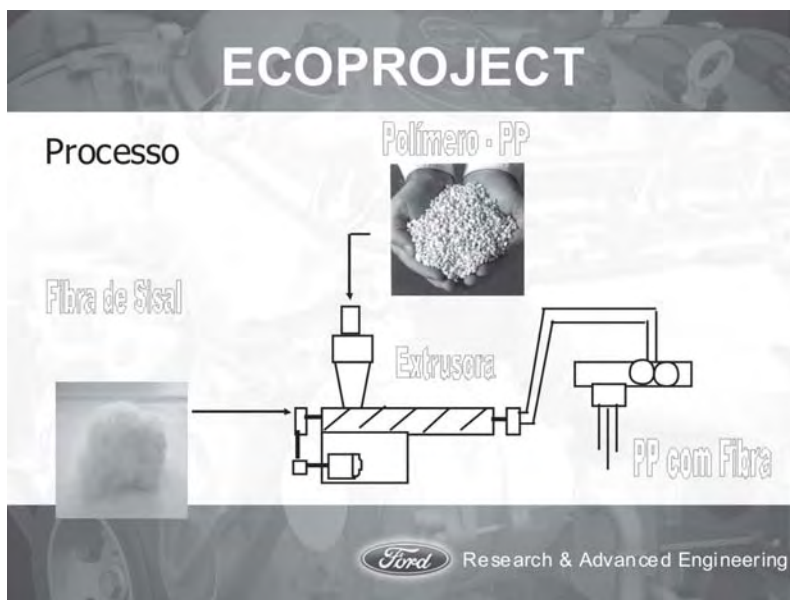
Para nós, peso é muito importante. Por quê? Porque a gente sabe que um carro tem uma finalidade, assim como o celular, que é levar você de um lugar a outro. Você pode ter o carro mais fantástico do mundo, uma Ferrari na sua garagem. Se ela não levar você onde quer, você joga fora a Ferrari. Pode ter o motor que tiver e ser o carro que for, não interessa. O principal motivo é levar você de um lugar ao outro. Se ele quebrar no meio do caminho, você fala que é uma porcaria. Transportar para nós é muito importante e o peso faz parte disso. Quanto menos peso eu tenho para me transportar, mais barato fica, mais econômico é o carro, e menos o cliente gasta. É isso que nós queremos.

E qual é o processo? Como foi feita a fibra? Na Figura 1 temos um esquema bem rápido de como é feito.

E como foi feito o plástico com a fibra de sisal? Temos uma misturadora que pega o componente que nós compramos da Braskem,

o polímero polipropileno, coloca a fibra de sisal. Esse misturador tem uma porcentagem predefinida e forma a fibra de sisal com polipropileno. A fibra são aqueles grãosinhos, que depois, numa injetora, vai ficar uma peça de cor natural. Vejam, na Figura 2, uma foto da peça.

Figura 1



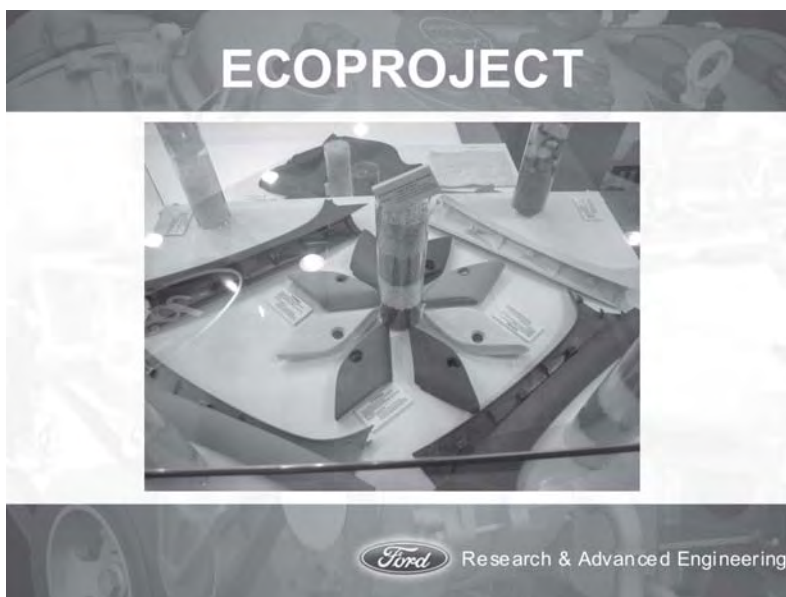
É um polipropileno natural, transparente, com a fibra de sisal natural. Essa é a cor que a peça fica. Eu posso dizer pra vocês, com toda a tranquilidade, que essa peça foi mostrada na Alemanha, no ano passado, e foi um dos maiores sucessos, porque a Europa adora o que é natural, o que tem de natureza no carro. A gente está lançando esse material em parceria com o nosso centro de pesquisas na Alemanha, carros na Europa com fibras naturais.

A fibra de sisal, que todo mundo conhece que é a fibra do tapete, da vassoura e da corda; que pela sua característica mecânica faz cordas de navios e de grande tração, que são exportadas daqui da Bahia para muitas regiões do mundo. Depois que esse sisal é seco e cortado, fica em pedaços bem pequenos e será adicionado àquela máquina para fazer o produto polipropileno mais fibra de sisal.

Figura 2



Figura 3



Nos copos, temos as cores da matéria-prima com fibra de sisal: branca, cinza, preta e bege. Essas são as cores que já conseguimos e nós já injetamos nessas peças, que estão em teste, já para serem habilitadas no carro. Na Figura 3, a seguir, temos as peças prontas de cores natural, branca, verde e cinza.

Nós fizemos uma exposição em Haren, Alemanha, onde levamos esse material para ser exposto numa feira de tecnologia.

O segundo grande passo dado, quando encontramos o sisal como fibra escolhida, foi fazer peças moldadas. A peça moldada, só para vocês terem uma ideia, é o painel do carro. É uma manta, um tecido muito grande, que é aquecido e depois ele toma a forma do painel. Como fizemos isso? Nós conseguimos achar um fabricante local que usava o polietileno, que forma a garrafa PET, que fazia fios de PET. Os fios de PET são trançados numa máquina, chamada agulhadeira, e formam um tecido de fibra de sisal com PET. Esse tecido vai passar por um processo de aquecimento e depois ele é moldado. O que se substitui com isso? O polipropileno em si, o virgem, e os materiais tóxicos que existem no carro e que são difíceis de substituir. A Ford está conseguindo eliminar os tóxicos em 100% dos carros, toda sua linha, e toda a sua cadeia de fornecimento.

Figura 4



Aplicações do composto: painéis de instrumento e revestimentos de teto. Esse bege que vocês veem no teto interior do carro (Figura 4). Esse revestimento é em material fenólico, que a produção é muito ruim, o modo como os operadores trabalham nele é extremamente insalubre.

Tem aplicação também nos painéis de porta. Só para vocês terem uma ideia, atrás do painel do Ecosport pode-se notar o composto de fibra. Conseguimos moldar o painel com isso, e ele fica macio, bem agradável ao toque: é a fibra de sisal com plástico.

Figura 5



Vocês estão vendo aqueles dois pedaços retangulares (são mostradas para a plateia duas peças de montagem do Ecosport). Isso aqui é a manta. Ela é feita de forma bem rudimentar. Tem uma máquina chamada hamburgueira, como se fosse uma hamburgueira de sanduíche, que fecha, aquece em cima e em baixo e esquenta. A PET derrete junto com o sisal, fica um composto chapa, eu coloco naquela prensa e moldo. O molde é feito frio, recebe água gelada. Quando ele esfria, ele molda isso aqui e completa com esse acabamento.

Na Figura 5, temos o painel quando ele já está moldado. Vocês estão vendo metade dele todo moldado. A outra metade já acabada com tecido de acabamento que pode ser um curvin, um TPO ou qualquer outro produto de acabamento, dependendo da categoria do carro.

Na Figura 4/Figura 21? vocês estão vendo dois acabamentos de porta, do lado esquerdo do Ecosport e do lado direito do KA. Vocês conseguem ver que têm tons diferentes porque são peças que eu posso injetar separadamente. Não conseguiria fazer isso no processo antigo.

Ainda outras aplicações: podemos ver ainda, na Figura 22/21?, um operador montando o forro de um caminhão, a parte detrás do veí-

culo. É um forro da carroceria que é feito, hoje, já com esse material, mais leve, mais barato. Ao lado, vê-se o porta-pacotes dos carros que vocês conhecem bem, aquela parte que encontramos quando se abre o porta-malas.

Figura 6

The slide features a dark grey header with the word "ECOPROJECT" in white, bold, sans-serif font. Below the header, the title "Espuma de Óleo de Soja – Polioli de Soja" is centered. The content is organized into two main sections: "Objetivo:" and "Tecnologia:", each with a bulleted list. To the right of the "Tecnologia:" section is a small photograph of a white car seat on a test rig. At the bottom of the slide, the Ford logo is on the left, and the text "Research & Advanced Engineering" is on the right.

ECOPROJECT

Espuma de Óleo de Soja – Polioli de Soja

- **Objetivo:**
 - Substituir as atuais espumas flexíveis de poliuretano que utilizam polioli derivado do petróleo na sua produção, por espumas flexíveis de poliuretano que utilizam polioli derivado do óleo de soja.
- **Tecnologia:**
 - Patente Ford.
 - Transformação do óleo de soja em polioli de soja através do processo de Oxidação (Injeção de ar a alta temperatura com adição de catalizadores).

 Research & Advanced Engineering

Nesta imagem (Figura 6) vemos a última tecnologia que desenvolvemos. Vocês estão vendo em primeira mão. É uma espuma de poliuretano derivada do óleo de soja. Nós estamos muito contentes com a parceria que fizemos com o McDonalds. Está tendo uma rentabilidade muito boa. Nós pegamos o óleo das batatinhas e fazemos polioli de soja. O polioli de soja é derivado do óleo de soja. A gente consegue oxidar o óleo. É uma patente da Ford. E depois conseguimos tirar esse produto que gera o banco. Hoje, quem estiver andando de Ecosport pode falar que está andando em um banco ecológico, um banco de polioli de soja.

Isso é o que nós tínhamos para passar para vocês hoje. Sintam-se a vontade se quiserem ver as peças que trouxe mais de perto. Obrigado!

Inovação na Suzano Papel e Celulose: valor empresarial

César Meireles

Boa tarde a todos. Gostaria de agradecer a oportunidade em nome da Suzano e do Jorge Cajazeira, que não pôde vir aqui nesta tarde. É um prazer para a empresa apoiar iniciativas como esta.

Para começar, eu gostaria de dizer que inovação há muito tempo deixou de ser coisas do “professor Pardal”, coisa de gênios e especialistas. Deixou de ser também somente sinônimo de coisas pioneiras. Hoje, para ser inovação não é preciso ser inédito, nem precisa ser uma coisa. Inovação deixou de ser um objeto e passou a ser um processo.

E o que é inovação? É criatividade? É um novo produto? É a busca por resultados? Uma melhoria contínua é inovação? A gente acabou de ouvir o caso do celular. Essas evoluções que estão acontecendo no celular são inovações? É uma inovação para a empresa que fornece a rede, ou para a empresa que fabrica o aparelho? Até que ponto uma melhoria contínua é apenas melhoria, ou todo o processo é inovação?

Para vocês terem uma ideia melhor do que digo, meu irmão tem uma empresa com 30 funcionários. No domingo passado, num almoço de família, estávamos falando sobre o tema inovação e, antes do macarrão ficar pronto, fizemos um diagnóstico do que a empresa dele teve de diferente nos dois últimos anos.

De 2005 até hoje, o que a empresa dele fez de coisas diferentes e até que ponto essas coisas podem significar “inovação”. Ele ficou completamente pirado e me ligou a semana inteira. Ele já se sente um empreendedor e inovador porque o conceito de inovação já passou em sua mente de “um produto”, para um “processo”, ou alguma outra coisa pioneira.

Então. Copiar é inovar? Até que ponto copiar é uma inovação? Para vocês terem uma ideia, já existem, hoje, classificações de clientes bem fáceis de fazer. Você vai numa agência de viagem, por exemplo, você tem o cliente branco, azul, vermelho. Você vai em um banco e tem o cliente normal, especial, entre outros. Na Suzano, há dois anos, nós instituímos uma política de classificação dos clientes, que para muitos setores é muito fácil e já está muito bem sedimentada. Para o nosso negócio, no qual lidamos com empresas, classificar os clientes como diamante, esmeralda e rubi, com políticas comerciais diferentes, servi-

ços diferentes, treinamentos diferentes, para o nosso setor, tudo isso é muito inovador. Até que ponto copiar é uma inovação?

A Suzano adota exatamente o conceito do Fórum de Inovação. Uma inovação é uma ideia, uma ação e um resultado. Nesta quarta-feira, hoje, aprendi que debaixo disso tudo ainda tem o capital. Se você tiver dinheiro, ideia, ação e resultado, então você pode ter uma inovação.

Isso é uma coisa muito legal. Quais são os tipos de ação que a Suzano considera como inovação?

- Inovação de produto: é óbvio. Na linha da ecologia também. Há seis anos atrás, uma caixa de sabão em pó pesava 200 gramas, hoje, pesa 160 gramas. O que significa uma redução de 20% de custo de embalagem, mantendo as mesmas características físicas de empilhamento e isso faz com que a cadeia inteira gaste menos. Acaba tendo um ganho muito grande.
- Inovação de processos: no sul da Bahia nós acabamos de inaugurar uma das maiores fábricas de celulose do mundo. Tudo lá é “maior do mundo”. A caldeira, o forno de cal. Nós poderíamos muito bem comprar a maior caldeira que já existia. Mas isso que vou dizer, é um pouco do que a Helena falou pela manhã: é um conceito da crença no intangível, pensando no futuro. A gente poderia ter comprado uma caldeira maior, que já existia, mas pensando num *startup* ou numa duplicação mais na frente, a gente já quis fazer uma maior do que a maior!
- Inovação no modelo de gestão: a Suzano mudou, não é tão dinâmica quanto a Braskem, mas mudou completamente seu sistema de gestão. Em negócios, se você lança um produto reciclado no mercado, você precisa mudar toda a mentalidade interna da empresa, e se adequar a essa inovação.
- Parceria e relacionamento: quando falamos em relacionamento, estamos falando em inovar no relacionamento com os clientes, com o mercado de capital, com os colaboradores e com a comunidade. Aqui vale um parêntese. Uma professora presente hoje pela manhã, perguntou sobre inovação social. A Suzano tem um relacionamento muito forte com as comunidades do entorno. Então, a partir do momento que você, numa escola próxima à empresa, você certifica aquela escola com ISO 9000, muda todo o modelo de gestão da comunidade. Os alunos acabam sendo bem avaliados nos exames, nacionalmente, e você acaba inovando também em seu relacionamento com a comunidade. Quais

são as dimensões envolvidas? Hoje, na Suzano, toda a cultura da inovação permeia toda a instituição.

- Governança corporativa: É um fator importante. A partir de 2007, todas as diretorias passaram a trabalhar de forma matricial, onde você tem, de um lado, unidades de negócio e prestação de serviços, e transversalmente a isso você tem os comitês e os subcomitês. Isso faz com que todo mundo participe de todas as ações e assuntos. Com isso, as decisões são mais fáceis de serem tomadas. O ex-presidente da Ford, o Antônio Maciel, que é o Presidente da Suzano, desde 2006, todo mês cobra de todos os diretores se os comitês realizaram suas reuniões, qual o nível de frequência dos integrantes, quem faltou, e o que está fazendo para a próxima reunião. Realmente é um controle. Todos já apanharam um pouco, mas já estamos vacinados! Os comitês funcionam muito bem, é bom porque as informações acabam fluindo pela organização.
- Liderança e orientação estratégica: parte fundamental para uma cultura da inovação. Lá na Suzano falamos que a cultura da inovação permeia toda a empresa, embora tenhamos uma equipe dedicada e focada no assunto. São essas pessoas que negociam com o nosso financeiro para entrar com pedidos no BNDES e na FINEP. São essas pessoas que negociam com a nossa área tributária e fiscal para adquirir os benefícios da Lei do Bem ou algumas outras leis das quais nos beneficiamos. É essa equipe que negocia com o jurídico para fazer parcerias com universidades, com as patentes. Eles são responsáveis por disseminar esse conceito dentro da empresa, e participam do comitê de investimento para não deixar que ninguém mexa na verba de inovação. Uma outra coisa é o papel de cada um. Cada diretor sabe o que ele tem a fazer em relação à inovação da sua área. É tudo muito claro e definido. Isso está atrelado à sua meta e das suas gerências.
- Conhecimento do capital e parceria: aqui, Helena já falou, adotamos um modelo muito parecido com o da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que entende de gestão do conhecimento e do BNDES. Nós fizemos um trabalho muito legal com eles, há um ano atrás. O capital vem de bancos, acionistas ou fundações (FINEP, BNDES) e principalmente através de parcerias (consultorias, escolas, universidades, FNQ). Temos também uma parceria muito forte com fornecedores. A gente não consegue desenvolver muitos produtos se não for por intermédio de uma parceria muito forte com fornecedor.

- Modelo de gestão: a Suzano, como falei, adota o modelo da Fundação Nacional da Qualidade. Fazemos avaliação contínua, anual, com pontuação, pontos de melhoria, pontos positivos, e planos de ação, com os quais a empresa vai aprendendo e se organizando. Então, tem todo um sistema de gestão, certificações, ISO 14000, BSC etc. Isso tudo faz com que a empresa constantemente se pergunte como ela está perante algum novo desafio.
- Carteira de projetos: a Suzano tem uma carteira de projetos à luz da sua estratégia. Quais são os projetos de inovação que levam a empresa a atingir seus objetivos estratégicos? A gente tem a geração de ideias, a área de implementação, a priorização e, principalmente, a análise de resultados. Foi dito muito isso aqui no início do encontro, pela manhã. Toda inovação precisa gerar algum tipo de resultado. Com as inovações que não conseguimos mensurar, estamos tentando identificar alguma metodologia para ranqueá-las.
- Agentes de mudança: são os mais importantes e nada mais são do que os colaboradores da empresa. Nós estamos falando do clima da empresa. Ela precisa ter um clima que incentive as pessoas a inovar. Errar não é um problema, é muito importante porque senão as pessoas acabam se sentindo intimidadas em testar algo que pode não dar certo. A Suzano tem um programa de ideias muito bem estruturado. Só para vocês terem uma ideia: a cada real que a Suzano paga para o colaborador em função da ideia que ele apresentou, obtém um retorno de 22 reais! O colaborador tem remuneração por ideias novas. Tem o reconhecimento. As pessoas com as melhores ideias vão à diretoria, falam com o presidente. Temos treinamento constante, e participação em fóruns e congressos.
- Meta de inovação: é uma meta que atinge a todos, desde o operador de máquina, até o presidente. Existem metas para inovação. Você tem que gerar inovação e cada área tem a sua meta. Com relação à inovação, a meta de produção é diferente da meta de P&D, que é diferente daquela do marketing, e da área de vendas.
- Visão sistêmica: significa ter a visão da empresa como um todo, independente de que área você trabalha, e você pode influenciar uma outra área para inovar ou participar de alguma coisa de outra área. Os comitês ajudam isso a acontecer. Com isso, a gente consegue disseminar ou criar a cultura de inovação da empresa. Muito obrigado!

Inovação na Petrobras

Apresentação

Silvana Santos Pereira Aguiar

Gostaria de convidar o Paulo Valladares, grande parceiro e até me pediu para falar aqui de um projeto que estamos construindo juntos. Quando digo nós é porque somos um grande grupo. Algumas pessoas do grupo estão aqui. Nós do Fórum de Inovação, Marcos Vasconcellos, Moysés Simantob, Claudio Cardoso, que também estão nesse processo, que chamamos de Projeto Desafio. Estamos estudando as organizações do futuro, a modernidade das organizações e o caminho que as organizações precisam seguir. Tudo isso é um projeto que tem por trás a Fundação Nacional da Qualidade. Tem todo um modelo que está aí rodando, e existe um grupo estudando o que poderá acontecer no futuro. Nosso objetivo é redesenhar os critérios de excelência para a indústria brasileira, incorporando os novos princípios de responsabilidade social e ambiental, além de aspectos do equilíbrio financeiro e da economia mundial. Bem, agora que já falei do Projeto Desafio, passo a palavra ao Valladares, para que ele possa falar mais dos sonhos que temos trabalhado juntos.

Espírito da Inovação como princípio da organização

Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares

Obrigado, Silvana. Muito obrigado ao Claudio. É uma satisfação muito grande vir aqui plantar essa ideia do Fórum de Inovação na Bahia. Ideia que a Silvana e o Prof. Marcos Vasconcellos inspiraram, e no exemplo que deram junto ao Moysés, pois já fizeram em São Paulo, aliás um grupo do qual tenho muita satisfação em participar. É com muita felicidade que venho aqui na terra do meu pai, e venho para ajudar a lançar um pouquinho das nossas reflexões sobre inovação. Queria registrar a presença de dois amigos do peito, maravilhosos, que são o Flávio e o Augusto Riccio, lá da Petrobras, e que já assumiram o compromisso de ajudar e dar continuidade ao FIBA.

Eu escolhi falar um pouco desse projeto que a Fundação Nacional da Qualidade está liderando, e falar conceitualmente da organização

inovadora, mas me permitindo mostrar a Petrobras como um *case* de organização inovadora.

O que é uma organização inovadora? Essa é a pergunta que nós estamos querendo responder. Nós estamos olhando a organização sobre diversas facetas. Vamos olhar a organização como um sistema social, como uma cultura. Queremos basicamente evitar enxergá-la como uma máquina capaz de produzir resultados. É um novo olhar que estamos pretendendo desenvolver.

Olhar a cultura da organização me deixa muito a vontade, até pela presença da Prof^a Tânia Fischer aqui, que está fazendo um trabalho de cultura com a Petrobras. Eu vou mencionar algumas coisas dessa cultura que, certamente, estimulam a Petrobras a ser a empresa que é, líder mundial em tecnologia de petróleo.

Citarei os aspectos que eu identifico dessa cultura. Hoje, para olharmos uma organização cujo sistema social, dizem os especialistas que, de uma escala de 1 a 9, ela atinge 8 em complexidade. Como vamos entender essa organização, essa complexidade? Se utilizarmos o pensamento complexo, nós vamos começar a enxergar que uma organização, na verdade, tem várias realidades superpostas. É por isso que temos dificuldade de entendê-la. Porém, se fatiarmos essas realidades, temos melhor capacidade de entendê-la e, portanto, de agir sobre essa realidade.

Vou destacar aqui duas realidades. Como engenheiro, sou especialista naquela realidade cujo maior valor é o desempenho. É o mundo dos processos, dos controles, da padronização, da hierarquia, da estrutura e da qualidade total. Esse mundo é aquele do qual nós engenheiros somos os fiéis pregadores de Descartes, e que nos orgulhamos. Nós levamos o homem à Lua, e este mundo também nos leva a extrair petróleo a dois mil metros de profundidade. É um mundo muito importante, do qual nos orgulhamos muito.

Mas esse mundo não é a empresa. Esse é o mal que nos assolou até um bom tempo, achar que a empresa é o sistema de padronizações, de processos. Nós ainda vemos muitos colegas que acham que a empresa é o mundo da qualidade total. E não é. Ao menos, não é apenas esse que a define.

Tem um outro mundo, o “mundo real”. Esse mundo que falei anteriormente é o mundo que criamos artificialmente para obter desempenho, para chegar a um resultado. O “mundo real” é este aqui

que estamos tentando abordar, sobre o qual estamos conversando, trocando ideias. É o que a gente estuda, e no qual se produzem mitos, amizades e valores. É o mundo da cultura e das redes. Esse mundo é que pode tornar a organização viva. Nele é que está a criatividade e a inovação. É o mundo do conhecimento e das redes de conhecimento. Nós precisamos entender os dois mundos e fazê-los conviver. Cada um desses mundos é antagônico. Eles disputam recursos e atenção do líder. Dependendo do momento, você tem que focar no desempenho, na rotina. Em outros momentos, você precisa da inovação.

A primeira questão que colocamos é a importância do líder. É ele que vai dar a medida e vai reconhecer a existência dos dois mundos. Assim, dará a medida, o tom, a cadência, a velocidade com que as mudanças têm que ser implementadas. Ele diz a hora que a organização tem que ser estressada para mudar, e a hora que ela precisa da estabilidade para alcançar novos patamares de desempenho. A mudança, a inovação, acontece durante todo esse período. Em alguns momentos, de forma mais acentuada, de outras vezes, na forma de melhoria contínua. Essa é a primeira importância do líder. Ele não pode ser uma pessoa conformada, mas ele tem que ter o senso da medida do ritmo, do momento.

A Petrobras já teve inúmeros líderes importantes que souberam ditar esse ritmo, e a hora que a inovação deve acelerar, deve ocorrer. Vou falar mais adiante de alguns líderes nossos que nos levaram a estar no momento em que estamos hoje.

Como é que uma empresa como a Petrobras valorizou a sua cultura, valorizou o “outro lado”, e soube compor esses dois mundos? A Petrobras é uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade, o que mostra que o seu lado racional, do desempenho, vai muito bem. Do “outro lado”, vou destacar três aspectos importantes: o fator humano, da rede, da comunicação, da cultura, são essenciais em qualquer organização e na Petrobras, em particular, nos levou onde nós chegamos. O que não é pouco.

Primeiro, temos que entender a questão do propósito da organização. A inovação deve estar no âmago do propósito da organização. Deve ser uma decisão estratégica do mais alto nível. No caso da Petrobras, ela está na raiz, na essência. A Petrobras foi criada a partir de um movimento do povo brasileiro para nos levar à independência em relação ao petróleo. Eu diria mais até que o petróleo, ele era o meio. Na verdade, era a independência econômica do País. A Petrobras foi criada

pra isso, foi criada para dar uma resposta a um desafio brasileiro. Essa origem marca a cultura da Petrobras, uma cultura essencialmente ligada à questão da responsabilidade da sua ambição, e pela sua capacidade de responder a desafios desta magnitude.

Olhar a cultura da Petrobras é olhar isso, é estabelecer desafios e deixar que seu corpo gerencial e técnico vá atingi-los, movido pela responsabilidade com o povo brasileiro. Quando eu entrei na empresa, há 21 anos atrás, a Petrobras produzia 250 mil barris de petróleo por dia. Hoje, produzimos mais de 2 milhões. Sempre tivemos o desejo profundo de alcançar a autossuficiência, meta atingida neste ano de/em 2008.

E como a Petrobras chegou lá? O segundo aspecto, essencial para uma organização inovadora, é o desenvolvimento humano, pessoal e intelectual, que em alguns momentos a empresa não valorizou. Na Petrobras sempre foi possível, por exemplo, estudar. Eu quero estudar teoria quântica. Então a empresa apoia. O que tem haver com petróleo? Não sei, mas desconfio que vai ter e vai fazer associação. Esse livre pensar, essa liberdade, foi uma das características da Petrobras que permitiu a elevada capacitação no meu modo de ver.

Houve, por alguns momentos, porque a gente quis muito, levar para um aspecto gerencial aquele lado mais rígido. O investimento em treinamento está muito associado à estratégia. Houve alguns momentos assim, de menor investimento, mas logo foram atenuados.

Hoje, o gerente dialoga mais com o empregado e permite mais que ele tenha essa liberdade de escolher o que estudar. Isso eu acho que é essencial. Isso nos levou a buscar o que existe de melhor no mundo. A Petrobras forma os seus geólogos e engenheiros de petróleo, nas melhores universidades em todo o mundo. Quem inova é aquela pessoa que está na fronteira do conhecimento. A Petrobras teve e tem essa sabedoria de deixar que o seu empregado se desenvolva até onde ele acha que deve ir. Eu acho que isso foi o segredo, a chave do sucesso da inovação na empresa.

A Petrobras começou produzindo em terra, depois tomou a decisão estratégica de ir para o mar, alicerçada da capacitação dessas pessoas.

Como a Petrobras desenvolveu o programa de capacitação de águas profundas? A empresa não mandou apenas o seu pessoal estudar nas melhores universidades do mundo. Ela fez acordos e parcerias com as melhores universidades do mundo, porque desenvolver tecnologia de

águas profundas significa desenvolver eletrônica, mecânica submarina, e vários conhecimentos que não estão concentrados num só local. A Petrobras desenvolveu essa competência de criar essas parcerias que chamamos de criação de centros de excelência.

A chave do sucesso da Petrobras foi se inserir no contexto, na rede mundial de excelência. Agora o Augusto Riccio, aqui presente, está liderando um processo que vamos inserir na empresa. Vamos criar um centro de excelência em gestão, e a ênfase certamente estará na inovação. Nós vamos fortalecer nossos laços, com todas as instituições. Já estamos há muito com a Fundação Nacional da Qualidade, com a FGV-EAESP, e com instituições governamentais, para reforçar esses laços, torná-los mais perenes, para assegurar que a Petrobras vai se manter na vanguarda também em gestão empresarial.

Acho que este é um outro ponto importante da organização inovadora, assegurar a si própria que ela alcance e se mantenha no estado da arte. Essa é uma mentalidade que a Petrobras imprimiu em todos nós. Vou citar aqui o nosso ex-diretor José Fantine, que hoje nos dá consultoria. Foi ele quem desenvolveu essa tecnologia. Eu gostaria de lembrar aqui o nome dos nossos líderes, mas a memória vai me trair. Todos que tomaram a decisão de mandar os nossos geólogos estudar no exterior, a fazerem doutorado. Possivelmente a Petrobras deve ter o maior número de doutores e mestres do País. Não tenho o número exato, mas a Petrobras também é a empresa com maior número de patentes.

Esses exemplos são de organizações inovadoras, mas não só da Petrobras. Não estou querendo dizer a Petrobras é o único exemplo, mas estes são pontos que merecem reflexão para qualquer organização que deseja atingir a liderança em alguma tecnologia, que queira ser inovadora.

O ponto que falei, dirijo-me a você, Silvana, de inserir a organização na rede mundial de conhecimento, não me remete aqui à nossa reunião. O que eu estou mencionando aqui é o seguinte: esse Fórum é o palco para a empresa baiana se inserir na rede do conhecimento. O que é a rede do conhecimento? É a rede da universidade, da UFBA. A UFBA faz parte da rede científica mundial. Quem quiser se inserir nessa rede é só vir aqui participar neste palco.

Eu queria encerrar, Claudio, mais uma vez parabenizando-o pela iniciativa de criar o Fórum aqui na Bahia. Estou aqui pensando no seu desafio. Como a gente integra mais a Universidade Federal da Bahia,

Augusto? O Augusto Riccio, como disse, cursa nesta Escola o mestrado em Gestão Social. A gente fica aqui com esse pedido que Claudio Cardoso está nos endereçando, viu Augusto? Como podemos costurar uma parceria ainda maior do que a que já temos com a UFBA?

Comprometo-me também a procurar a Fundação Nacional da Qualidade para fortalecer esse Fórum, como meio de desenvolver a empresa baiana, e também inseri-la no movimento nacional em busca da excelência.

Essa é minha proposta. Agradeço mais uma vez ao Claudio. Muito obrigado!

Debates: Inovação nas empresas

Silvana Santos Pereira Aguiar (Mediadora)

Gostaria de saber se tem alguma pergunta para algum dos palestrantes.

Questão

Fernando Machado

As quatro empresas são muito interessantes, muito ricas. Hoje em dia nós vemos muito da cultura da inovação e da gestão do processo de inovação voltado para o desenvolvimento de novos negócios. Algo do tipo “Oceano Azul”, onde a empresa entra sem competidores, formata sua própria cadeia produtiva etc. A pergunta é se alguma das empresas aqui presentes tem esse enfoque dentro dos seus processos de promoção de inovação. A segunda pergunta é sobre uma colocação feita pelo Paulo Valladares da importância da liderança efetiva, que consegue gerir os tais “dois mundos”. O processo de inovação normalmente implica nesses dois mundos, numa integração desses dois mundos, e também implica na produção de resultados efetivos que justifiquem um certo retorno de investimento. Então, a Petrobras consegue encontrar esses raros indivíduos que por sua vez conseguem gerir o mundo humano e o mundo de desempenho, ou precisa de pessoas diferentes nas distintas etapas do processo de inovação? Talvez a ênfase esteja sendo exercida no pro-

cesso incremental para produtos existentes etc. Pergunto isso. Enfim, planeja-se inovação?

Resposta

Frank Alcântara

A resposta é sim. Na Braskem nós temos dois ciclos de planejamento anual, um de curto, outro de longo prazo. O primeiro começamos no início do ano, falando em dez anos pela frente. Todos os anos projetamos dez anos, tentando falar de rupturas e curiosamente a estratégia, uma das ferramentas que você citou, a estratégia do Oceano Azul, o universo de não-clientes etc., isso norteou nosso ciclo de planejamento de curto prazo, mais recentemente. Quando falamos de curto prazo, estamos falando em três anos. Nós trabalhamos os ciclos de estratégia de crescimento de longo e curto prazos, baseados em inovação, e sempre tentando pensar um pouco “para fora da caixa” de produto e processo.

Resposta

César Meireles

Com relação à Suzano, hoje, o nosso foco principal é a identificação de novos mercados internacionais. A Suzano hoje exporta 40% do que produz, e com o *upgrade* de produção com a fábrica no sul da Bahia, vamos subir para mais de 60%. Uma coisa que o Frank falou, e que é muito importante, é que nessas metas de planejamento temos definido – você pode perguntar para qualquer colaborador da Suzano – uma meta de 35% de inovação de ruptura. Ou seja, inovações completamente “inovadoras” e que fazem parte do nosso negócio, que sejam completamente diferentes do que a gente está habituado a ver, e que ainda valham pelos próximos 10 anos.

Resposta

Celso Duarte

Hoje a Ford segue duas direções bem definidas. A primeira é liderada pelo Brasil. A Ford tem um grupo tecnológico que comanda a mudança do pensamento americano com relação ao etanol.

Vocês acreditam o quanto é difícil fazer o americano entender que o álcool é bom? É muito difícil. Eles acham que o álcool vai retirar alimento, o álcool é mais caro, é muito difícil. Eu estive recentemente fazendo uma apresentação para americanos falando sobre *flex fuel*, o combustível *flex*. Eles não têm na mente a ideia de que um carro *flex* pode operar com o álcool e a gasolina juntos. Eles acham que o carro *flex* é um carro a álcool.

Quando eu mostrei a imagem de um carro do nosso concorrente, com duas pontas da bomba de combustível dentro do mesmo tanque, as pessoas falaram que era um absurdo, que era uma heresia. Esse é o primeiro ponto. É o Brasil tentar mostrar para a comunidade mundial que nós somos os líderes hoje e que o álcool é bom. Isso é de curto prazo, pois é mais fácil.

A segunda meta, que é liderada por três grupos de tecnologia da Ford Mundial, e nós não estamos incluídos, é o carro elétrico. Com certeza o carro híbrido é o do futuro, sabemos disso. Vamos primeiramente passar por uma etapa híbrida e dupla que é o carro a motor de combustão interna gerando energia para uma bateria. Depois vem o outro carro *plug-in*, aquele que você estaciona, coloca numa tomada e ele abastece. A gente sabe que o uso médio de um motorista é de 130 a 150 quilômetros por dia, muito pouco se você roda mais que isso. Se eu conseguir um carro que ande 110 quilômetros com a carga de uma bateria, à noite eu chego em casa, deixo ele dormindo recarregando, e no dia seguinte você sai com ele. Essa é a ideia, levar menos pessoas, um carro mais leve e com menos perda de energia.

Você fez a pergunta ao Paulo Valladares. É muito difícil ter a pessoa que você quer e que junte a inovação com a eficiência da aplicação. Nós, da área de engenharia avançada, somos considerados os “loucos” da indústria automobilística. O que nós propomos normalmente vai de encontro ao mais importante da indústria, hoje, que é rentabilidade. Nós sempre estamos propondo algo que é mais caro. Não tem jeito! Até que isso fique com um volume industrial e com ganho de escala, não fica barato. Ele só fica barato quando se consegue produzir muito e aí entra a figura que você falou que é o “visualizador” daquilo no futuro. É pensar em fazer algo agora, pois lá na frente pode faltar componente e eu vou precisar daquilo no momento certo. Esse cara é difícil de achar. Nós temos algumas pessoas na Ford que fazem isso, e recebem tiro de todos os lados. Recebem

tiros do lado que quer a coisa agora, e do lado que diz que eles não conseguem colocar a ideia em produção rentável.

Resposta

Paulo Valladares

Fernando, olha só. Esse líder é muito difícil de achar. Tem uma coisa que pode facilitar, se você internalizar na cultura que é a organização estar aberta para seu mundo exterior e conectada com todas as suas partes interessadas. Ela não pode estar voltada unicamente para dentro. Ela deve estar ligada ao mundo econômico, político, social e tecnológico. Isso fará com que a organização tenha maior sensibilidade para as mudanças, e o líder aparece quando a organização, por consenso, sente que precisa responder a essas mudanças. Esse é o ponto.

A Petrobras foi, durante algum tempo, bastante fechada, até muito fechada. No decorrer da nossa história, a experiência foi nos ensinando a olhar mais para fora. Tivemos acidentes ambientais que foram momentos duros e marcantes, mas que nos fizeram aprender a olhar para a sociedade e ver que nós tínhamos que mudar. Aquele acidente da Baía de Guanabara foi um divisor na história da Petrobras. Hoje a Petrobras tem os melhores indicadores ambientais e de segurança, em resposta a isso. Eu acho que esse acidente fez a Petrobras olhar mais para fora. É claro que a mudança na Lei do Petróleo também ajudou a olhar um pouco mais para fora. Isso tudo faz a organização ter um forte investimento na área social. Essa ligação com a sociedade brasileira faz a empresa estar mais atenta ao ambiente, e ela muda ainda mais. Isso tem ligação com a inovação também, pois ela percebe que tem que mudar e vai responder às suas mudanças. Nós temos algumas práticas. Eu gosto, pois se trata de um tema que tenho apreço, o das características culturais. Tem duas práticas que nós estamos estendendo, na parte de gestão tecnológica, vale a pena mencionar, que é o planejamento participativo. O CENPES não define sua carteira de programas isoladamente, ele faz isso com os órgãos de produção. A outra coisa é o fortalecimento das comunidades de práticas. Essa experiência, nós estamos trazendo para a área de gestão e criando comunidades, centros de excelência, e também o planejamento construído em conjunto com essas comunidades. Acho que tudo isso

vai fortalecer em muito a questão da inovação em práticas de gestão na Petrobras.

Questão

Tânia Maria Diederichs Fischer

As empresas nacionais, ao se internacionalizarem, realizaram um ganho em termos de inovação. O quanto impactou a internacionalização na inovação, e vice-versa? Quanto a Ford, ao se “baianizar”, precisou inovar ou não?

Resposta

Frank Alcântara

Pergunta interessante. A Braskem é uma empresa baiana, originalmente. O nosso CNPJ é da Bahia. Hoje ela tem 45% das operações na Bahia, 45% no Rio Grande do Sul, e 10% em Alagoas e São Paulo. Todo o corporativo fica em São Paulo. A estratégia de crescimento da Braskem feita nos últimos dois anos, para os próximos cinco anos, é essencialmente internacional. Venezuela, Peru, Bolívia. Onde houver matéria-prima disponível e competitiva, preço barato para a gente vender. A componente inovação em gestão está em encontrar mercado onde se tem abundância de matéria-prima, abundância de produto não explorado, condições para a exploração dessa matéria-prima, e também ser um lugar de fácil escoamento de produto acabado para o mercado internacional. É fundamental para a Braskem a estratégia de internacionalização.

Resposta

Celso Duarte

A Ford quando veio para cá encontrou uma cultura completamente diferente. Adaptar-se ao processo baiano foi muito difícil. Eu lembro muito bem quando vim para cá em 1999 e estava na fábrica de Camaçari, e eu precisava vir a Salvador por causa da estratégia de peças, que che-

gavam no aeroporto, e pedi um carro para um baiano que trabalhava por lá. A primeira coisa que ele falou foi que “o paulista estava aperreado”.

O ritmo paulista talvez choque muito com o ritmo do povo baiano. Uma coisa que nós aprendemos muito com o baiano foi deixar a coisa acontecer ao seu tempo. É impressionante como vocês têm essa facilidade de lidar com a questão do tempo. Um detalhe, as coisas acontecem!

Isso criou uma disciplina de trabalho onde conseguimos cadenciar com o mesmo ritmo de trabalho, sem ter pressão. Hoje a Ford da Bahia tem a maior produção da região, tem uma produção altíssima local, sem ter o mesmo estresse que temos em São Bernardo. Só para vocês terem uma ideia do que é a produção da Ford local e o quanto ela está ligada à universidade, nós fazemos mil carros por dia. Vocês sabem o que é gerenciar cinco mil pneus por dia? Para cada carro vão cinco, com dezesseis porcas. Ou seja, são dezesseis mil porcas por dia na linha de montagem. Foi difícil mostrar no início porque tínhamos que ter uma logística muito forte, e como isso gerava muito trabalho. Nós conseguimos, misturando um pouco do jeito paulista de ser, um pouco mais rápido, mas entendendo que a cultura local tinha a sua temporalidade e o seu ritmo. Esse tempo funciona muito bem aqui e agora.

CAPITULO 6

O desafio da Inovação

Apresentação

Claudio Cardoso

Vamos retomar o encontro, mais uma vez agradecendo o apoio da Suzano, da Unijorge e da BRAIN. Procederei agora à chamada para a última mesa do evento. Fizemos uma pequena inversão nos horários de apresentação. Primeiro, teremos o Prof. Moysés Simantob, e somente depois, o Reitor Naomar. Assim poderemos aproveitar ao máximo a presença do pessoal que embarca às 19hs de volta para São Paulo, ainda hoje.

Convido inicialmente o moderador da última mesa, o Prof. José Pinho, coordenador do nosso Núcleo de Pós-Graduação. Gostaria de convidar também a Prof^a Tânia Fischer que tem uma história longa de dedicação à universidade e muitos projetos importantes. Chamo também o Prof. Moysés Simantob, da FGV-EAESP, e o nosso Magnífico Reitor, Naomar de Almeida Filho. Vou dar um tempinho para a Fernanda que é da Secretaria de Planejamento do Governo de Minas Gerais que, como vocês sabem, tem em uma de suas marcas a questão da inovação. Ela está ali agora montando a sua apresentação no computador. Obrigada pela presença de todos vocês desta mesa.

Gostaria de declarar o meu orgulho para vocês, Marcos, Silvana e Moysés, por estar trabalhando com um grupo de excelência como vocês, e falar da forma extremamente generosa com que trouxeram comigo o Fórum de Inovação para a Bahia. Muito obrigado!

Introdução

José Antônio Gomes de Pinho (Mediador)

Boa tarde. É um prazer enorme estar aqui abrindo mais uma sessão deste Fórum, deste encontro especial. Eu queria registrar o prazer enorme que estamos tendo por mais uma aproximação com a FGV-EAESP. Eu também tenho um pezinho lá, e, bem, um pezão aqui, pois participo lá na gestão pública e cidadania, e aqui coordeno o Núcleo de Pós-Graduação. Ver o grupo da FGV aqui nos enche de orgulho e satisfação, por tudo o que nós vimos aqui hoje, e que certamente é o primeiro metro de uma estrada muito longa que iremos percorrer e construir juntos. Pena que o Prof. Reginaldo não esteja mais aqui, mas ele ficaria feliz, como todos os professores da casa. Todos ficamos muito felizes com o que foi apresentado. Tivemos aqui um trabalho muito grandioso e muito produtivo que nos enche de satisfação, muito bem planejado e executado pelo Claudio Cardoso. Passo imediatamente a palavra ao Prof. Moysés Simantob, para a sua apresentação dentro daqueles 20 minutos combinados anteriormente, após ler o seu extenso currículo (ver currículos dos palestrantes no final do livro).

Provocações ao debate da Inovação

Moysés Alberto Simantob

Muito obrigado. Obrigado a todos. Queria dizer que foi a maneira mais original que já me apresentaram, farei uso dessa validação. Quando questionarem o meu currículo vou dizer que o Prof. Pinho, da UFBA, já validou.

Queria dizer também que fiquei com um baita sentimento de culpa. Eu adoro a Bahia, minha mulher é baiana, e eu não estou com vontade de ir embora, ao contrário, estou morrendo de vontade de perder o voo. E na verdade tenho que sair daqui correndo para o aeroporto em pouco tempo.

Eu queria registrar que estamos realizando um sonho. Todos vocês perceberam que estamos entre amigos, pela fala emocionada. Realmente é um empreendimento na base do “transformar sonho em realidade”. Tenho muita satisfação em compor esse grupo de pessoas, e dar os parabéns a todos os organizadores.

Figura 1

A caminho de uma Organização Inovadora Sustentável

- Uma organização inovadora sustentável é a que contribui para alcançar **um desenvolvimento socialmente incluyente, tecnologicamente prudente e economicamente eficiente** — como disse Maurice Strong, que esteve no topo da organização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992.
- Muitas organizações buscam modos de contribuir para esse propósito.
- A preocupação com o desenvolvimento sustentável está relacionada com as inovações pelo seu potencial de impacto sobre o meio ambiente e a sociedade. As inovações determinam o que será produzido, com que meios, para quem e como serão distribuídos os resultados do esforço coletivo. **Não se trata de inovar por inovar. Gerar inovações em bases sistemáticas pode se tornar sinônimo de depredação sistemática, tanto dos recursos naturais quanto dos seres humanos.**

Quando Claudio nos ofereceu os 20 minutos para falar, resolvi refletir um pouco sobre esse tempo e imaginei que estaríamos por volta desse horário, de final de tarde. Resolvi planejar essa seção em três tempos. O primeiro momento em um único *slide* (Figura 1), o segundo, um longo vídeo, e o terceiro uma pergunta. Talvez eu faça a indelicadeza de deixá-la no ar, e ir embora para que o pessoal da mesa ajude a respondê-la.

A primeira reflexão que eu gostaria de trazer é que, de todas as apresentações que eu ouvi aqui, ficaram marcadas para mim três dimensões importantes.

A primeira, a reflexão da dimensão sobre a inovação, que em si daria, certamente, um extenso seminário. Um segundo momento, a reflexão sobre organização inovadora, que por sua vez também tomaria o interesse de vocês pelos sete anos de estudos já realizados pelo Fórum de Inovação, e pela perspectiva de criar algo novo. Há uma terceira dimensão. Essa eu gostaria de fazer uma referência mais detalhada, que é a reflexão sobre as organizações inovadoras sustentáveis. Eu ouvi pontualmente, em algumas falas e nas apresentações que a gente pôde assistir, menções a questões sociais e ambientais. Esse *slide* (Figura 1) faz referência a um desafio maior que nesse momento acredito que todos nós

vivamos. Como conseguimos fazer com que as organizações que já existem e as novas que serão criadas possam incorporar naturalmente o DNA de uma organização inovadora e sustentável, simultaneamente.

As ideias aqui expostas nesse *slide* (Figura 1) são retiradas de um livro, publicado no ano passado, organizado pelo Prof. Barbieri e por mim. O livro conta a experiência de uma empresa brasileira, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e as ideias centrais tratam de três questões que são o tripé desse livro. A primeira questão entende que a palavra sustentável não é um modismo. A palavra sustentabilidade deve ser tratada de uma maneira profunda. Essa profundidade está ligada à concepção sócio-ambiental de desenvolvimento. Portanto, não apenas ao sucesso do vetor econômico, mas, sobretudo às condições de competitividade para utilizar, cada vez mais, o uso de tecnologias limpas na produção.

As organizações inovadoras sustentáveis precisam atender a diferentes e múltiplas dimensões, em bases sistemáticas. Não adianta ter um produto verde. A proposição é que tenha todo um ciclo, o ciclo total de vida dos produtos. Sabe-se que tudo que é matéria provém da natureza e a ela volta. Da mesma forma, tudo que é produzido nas empresas. Por isso, é fundamental que o planejamento e a produção contemplem uma análise do ciclo de vida do produto. O custo total de produção de um produto deveria contemplar todos os custos do ciclo de vida, em toda a cadeia de valor, que inclui a extração, transformação, transporte, uso, reuso, manutenção, reciclo, retorno e deposição final. Os custos de um produto envolvem a produção passada, presente e futura, em todo o seu ciclo de vida, logo, uma adequada avaliação permitirá gerir os custos presentes e futuros e, com isso, sua otimização. No processo de avaliação, estão incluídos todos os participantes diretos da cadeia de valor, como os fornecedores e consumidores, e aqueles indiretamente interessados no desempenho ambiental da cadeia de valor, os stakeholders ambientais, incluindo-se entre eles governos, sociedade, ambientalistas, comunidade, vizinhança, população em geral e até as gerações futuras, conforme proposto pela ONU, no conceito de desenvolvimento sustentável.

A chamada aqui é para um processo novo de inovação. Um processo que inclua, desde o nascimento da organização, um filtro que possa selecionar ideias, modelos e planos a serem implementados de tal forma que essa organização cumpra seu papel econômico, social e ambiental.

Essa é a ponta de um iceberg para o início de uma discussão. Eu conheci no ano passado um vídeo que está na Internet, no YouTube,

chamado “A história das coisas”. A autora desse vídeo é uma pessoa comum, não uma cineasta. Chama-se Annie Leonard. Ela fez da frase do Gandhi, “você deve ser a mudança que quer ver no mundo”, a sua própria proposição de vida. Eu acho que esse vídeo cria uma possibilidade de reflexão profunda sobre a origem das organizações, o processo produtivo dentro das organizações e, sobretudo, qual a face das organizações do futuro.

Vou convidar vocês para assisti-lo e depois, se houver tempo, gostaria de fazer essa reflexão com a pergunta que esse vídeo provoca.

Neste momento foi projetado o filme “The story of stuff”, produzido pelo Free Range Studio, e escrito e narrado por Annie Leonard. O filme está disponível na internet no endereço web www.storyofstuff.com.

A Inovação da Universidade Brasileira

Naomar de Almeida Filho

Boa noite, a todos e todas. Eu comentei com o Moysés, quando ele estava saindo que, pelo menos para uma parte da pergunta que ele levanta, a gente está trazendo, aqui na UFBA, uma possível contribuição. Trata-se da iniciativa de transformar a instituição universitária para que ela dê conta de finalidades e missões, que têm sido de alguma forma esquecidas em sua história.

Em 2006, nossa universidade acolheu a seguinte pauta: expandir a instituição com sustentabilidade, com base numa produção crítica de conhecimento, compromisso firme com a criação e a responsabilidade social para mudar a instituição, em todos os níveis. Apresentamos uma proposta de articulação de metas, usando algo de teoria de redes para compreender a interconexão de objetivos, a fim de poder tomar decisões, não somente com base em prioridades e formas linearmente definidas ou consensualmente dispostas, mas pela possibilidade e probabilidade de que algumas dessas metas pudessem interferir em toda a rede de determinações e transformações necessárias.

Vejamos um exemplo, é claro que a restauração do prédio da nossa Faculdade de Medicina no Terreiro de Jesus (Centro Histórico de Salvador) é simbolicamente importante. Qual o efeito desse objetivo, dessa iniciativa, dessa meta para todo o sistema? Nenhum. Fizéssemos

ou não, a rede de eventos e efeitos que buscamos na transformação da instituição não se alteraria muito. Em compensação, produzir uma renovação curricular radical situa-se, nessa rede, num ponto de tal repercussão, que se a realizarmos de fato, tal possibilidade, avaliada com definição estratégica de horizonte, poderia transformar de modo sustentável e modo muito profundo o que é a instituição universitária. Existem outros exemplos que a gente pode avaliar.

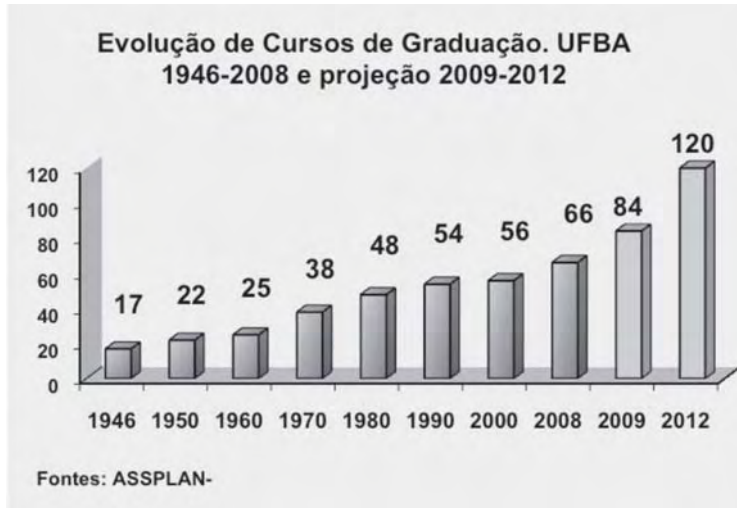
Figura 1



Pois bem. Que instituição é essa que aparece na figura 2. É a nossa Universidade, organizada em 1946, com 17 cursos de graduação. Um crescimento linear numa primeira fase. No meio, a reforma de 1968. Outro crescimento que atinge um platô em 2000. E encontramos em 2002 uma instituição deste tamanho, e em 2008 ela está assim, como se vê.

As vagas em graduação no processo do vestibular estavam estagnadas em 3 mil vagas, em 1999. Eu fiz vestibular na década de 60, buscando um lugar entre 2.900 vagas. Em 2002, oferecíamos 3.300 vagas. Um crescimento de 7%, ao mesmo tempo em que a demanda cresceu 117%.

Figura 2



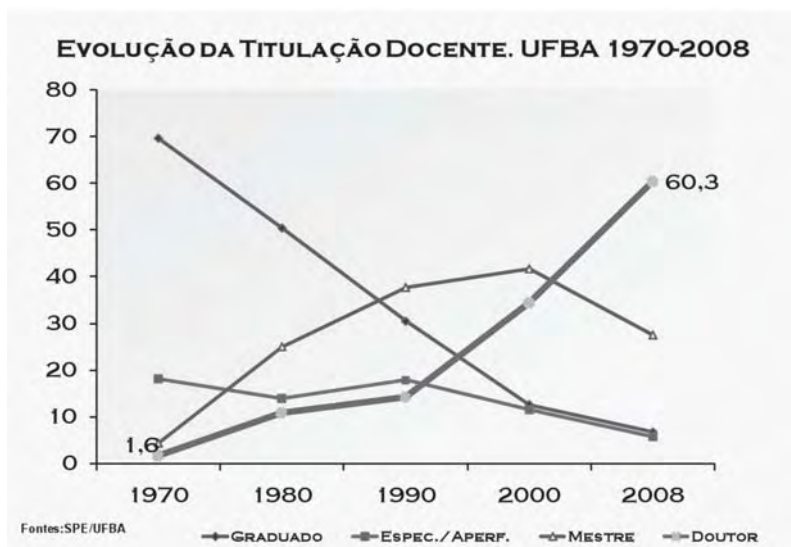
Houve enorme crescimento recente. Éramos uma pequena Universidade, passamos a ser uma universidade de médio porte após a reforma de 1968, paramos em 18 mil matrículas. Quando tomei posse, encontramos a UFBA com 19 mil, agora estamos com 23 mil estudantes de graduação. Neste vestibular aberto para 2009, oferecemos 6.500 vagas em mais de 80 cursos de graduação.

Figura 3



Aqui está a evolução da pós-graduação, plenamente linear no mestrado. Mas temos uma inflexão geométrica na oferta de doutorado. Em 2002, tínhamos 17 doutorados e, hoje, estamos com 35 doutorados. Na verdade, como as avaliações da Capes têm um período, passamos de 17 para 35 entre 2004 e 2008, em quatro anos.

Figura 4



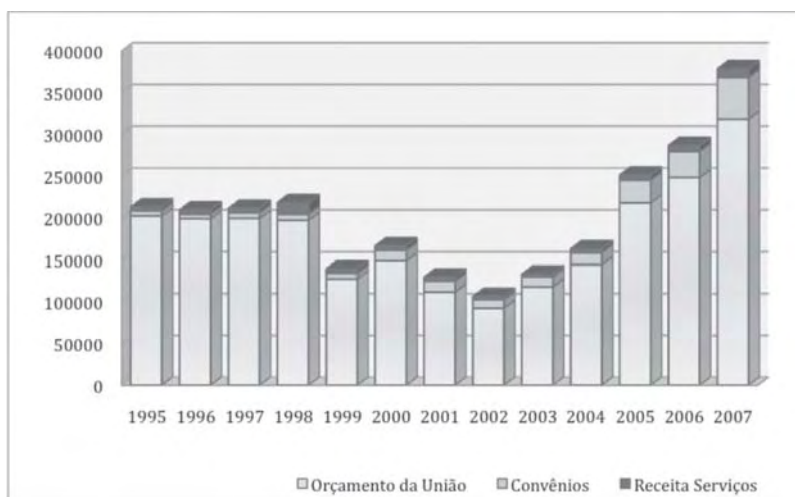
Aqui vemos a evolução de titulação docente, quando eu e Pinho entramos na universidade tínhamos 2% de doutores. Estamos hoje com 60% de doutores e essa curva continua ascendente, até porque há agora um controle maior na entrada.

O compromisso social é muito concentrado na ampliação de vagas, porque, numa sociedade em crescimento, uma instituição universitária persistir do mesmo tamanho ou muitas vezes reduzir sua oferta é uma traição à sua missão na sociedade. Também o seria se ela ficasse somente localizada na capital sem interiorizar, mantendo-se da mesma maneira em relação à atração, recrutamento e inclusão de sujeitos. Então, realizamos uma ampliação de vagas, com interiorização, e um programa de ações afirmativas. Deu muito debate, mas está aí posto e aceito.

Vejam agora a evolução de orçamento, apenas ainda no diagnóstico da instituição. Colocamos um indexador, o dólar. A nossa Uni-

versidade tinha um orçamento de 200 milhões de dólares, entre 1995 e 1998. Há uma redução brutal para 100 milhões de dólares que foi o nosso piso. Então temos um crescimento a partir de 2002 que tem uma raiz central de reinvestimento na instituição pública de educação superior. Enquanto nesse período houve um desinvestimento na instituição pública.

Figura 5



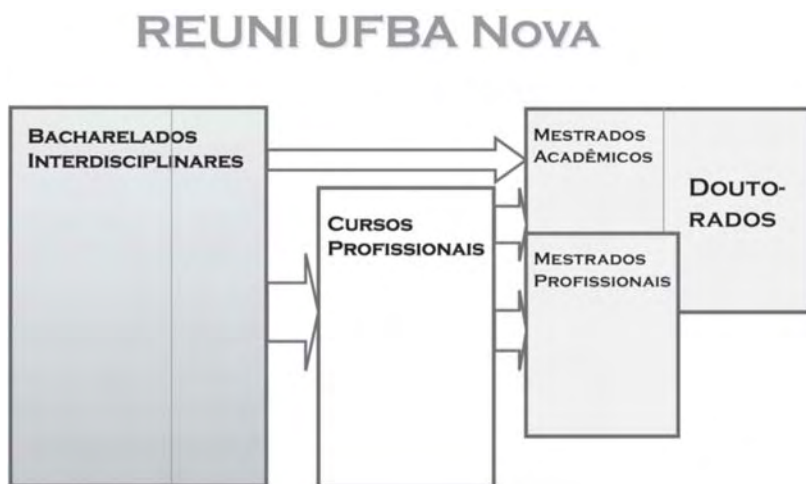
Apesar das crises cambiais e com a recuperação do real em relação ao dólar, mesmo assim, hoje o valor do dólar ainda é equivalente ao de 1998. E por isso passamos com clareza numa duplicação de orçamento de 200 milhões para quase 400 milhões de dólares. O mais importante aqui não é nem isso, é a estrutura do financiamento. Sabem os senhores que, do nosso financiamento do custeio da instituição, os aposentados e pensionistas são mantidos no orçamento da instituição. Então, anualmente, cresce a proporção que não é orçamento operacional. Só para ilustrar, pode-se ver que o perfil de captação externa o ano de 2007 é completamente diferente de 2002. Em 2007, o orçamento teve o montante de 650 milhões de reais; inativos, o operacional foi 509 milhões de reais. A captação em 2007 foi de 22,3%, passando de 8% em 2002. Essa é uma avaliação geral.

Nós, de alguma forma, renovamos a avaliação nesse planejamento, usando a metodologia do planejamento estratégico em redes. Reto-

memos a Figura ???. Agora os objetivos estão redefinidos com sua ordem de prioridade já retificada por sua capacidade de influenciar no sistema como um todo. Aqui temos o que já existia em 2006, já como um programa consolidado na nossa instituição. Olhem que apareceu aqui um pequeno nome chamado REUNI, que é fundamentalmente a fonte programática e financeira de todo o processo de transformação curricular. Há também um plano diretor. Conseguimos finalmente um pacto político que planeja a ocupação física na instituição com uma série de critérios. Principalmente, sustentabilidade.

A redefinição de pesquisa e pós-graduação, com uma base mais tecnológica e fundamentalmente agora, com uma reorganização regimental. Claro que continua aqui a restauração da Faculdade de Medicina do Terreiro de Jesus em curso, mas, fazê-lo ou não, não interferiria na rede de efeitos buscados.

Figura 6



Essa nova pauta destaca o tema inovação, para o qual eu fui convidado e agradeço o convite. Trata-se fundamentalmente um plano de reestruturação curricular, um programa de expansão, um programa de inclusão social e um plano diretor. Eu vou falar muito pouco do plano diretor, não incluirei nessa discussão o tema da assistência estudantil e inclusão social, mas se alguém quiser, podemos trabalhar mais esse assunto. Vou falar mais do programa de expansão e do plano de reestruturação curricular.

O que chamamos de REUNI, ou UFBA Nova, é uma proposta de introduzir na rede de universidades públicas brasileiras um regime curricular de três ciclos. Isso não é novidade no mundo, mas no Brasil, que mantém a mesma estrutura curricular tal qual era em 1890, pode ser uma inovação. E especificamente, o que temos de novo na proposta é a introdução de um curso superior, chamado de Bacharelado Interdisciplinar. No geral, resta-nos ajustar a arquitetura acadêmica de graduação e pós-graduação ao regime de ciclos.

A estrutura proposta é o Bacharelado Interdisciplinar com duração de três anos. Serve como formação universitária, não comprometida com profissionalização, mas sintonizada com a constatação de que, cada vez menos, o mundo se organiza em profissões e cada vez mais se organiza em trabalho e ocupações. Mas há também espaço para um ciclo de formação profissional, sendo que os bacharelados podem ser pré-requisitos ou requisitos para formação pós-graduada que no Brasil se chama *sensu stricto*. E que, aliás, só no Brasil se chama *sensu stricto* porque em outros países esta é a única forma reconhecida de pós-graduação.

Figura 7

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO:

BI EM ARTES :

- DANÇA
- MÚSICA
- LITERATURA
- CINEMA E AUDIOVISUAL
- TEATRO
- ARTES VISUAIS

BI EM HUMANIDADES:

- ESTUDOS JURÍDICOS
- ESTUDOS DE GÊNERO
- ESTUDOS ÉTNICOS
- ESTUDOS DE LINGUAGEM
- ESTUDOS DA SOCIEDADE
- ESTUDOS DA CULTURA
- ESTUDOS DO COMPORTAMENTO HUMANO
- ESTUDOS ECONÔMICOS, FINANCEIROS E DE GESTÃO

O bacharelado interdisciplinar tem uma finalidade de formação universitária geral e propedêutica, que é uma expressão muito cara de Anísio Teixeira, até para mostrar que a inovação está na história, não precisa a inovação ser algo plenamente original. O diploma do bacharelado interdisciplinar em grandes áreas: artes, humanidades, ciência e

tecnologia e saúde, cumpre esses requisitos. Este modelo está sendo implantado na UFBA; aliás, no mês de setembro de 2008 sai o primeiro edital de vestibular já com a previsão de 900 vagas nos bacharelados interdisciplinares.

As áreas de concentração em artes previstas são cinema e audiovisual, literatura, música e dança. Sendo que teatro e artes visuais decidiram ainda não adotar o modelo. O bacharelado em Humanidades com outras opções. Esta opção de área de concentração em estudos econômicos, financeiros e de gestão foi prevista, mas ainda não chegou nenhuma proposição da inovadora Escola de Administração; estamos esperando para acolher e avaliar.

Figura 8

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO:

BI EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA :

- CIÊNCIAS EXATAS
- CIÊNCIAS DA MATÉRIA
- CIÊNCIAS DA TERRA E DO MAR
- CIÊNCIAS DA VIDA
- INFORMÁTICA
- MEIO-AMBIENTE

BI EM SAÚDE:

- SAÚDE ANIMAL
- SAÚDE HUMANA
- CIÊNCIAS DA ALIMENTAÇÃO
- SAÚDE COLETIVA

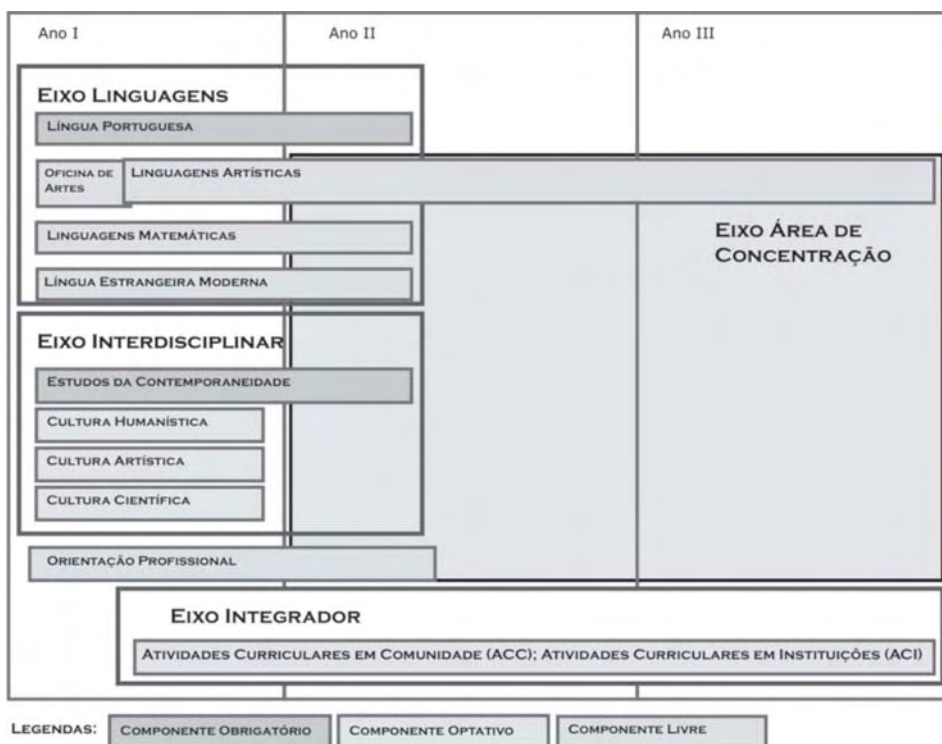
Na grande área de ciência e tecnologia, essas são as áreas de concentração. Na área de saúde, outras são as áreas de concentração.

A estrutura é muito simples, mas ao mesmo tempo incorpora elementos que consideramos positivos nos dois experimentos de regimes de ciclo existentes no mundo. O primeiro tem mais de um século de experiência, que é o modelo adotado nas universidades norte-americanas, no sudeste asiático, na Oceania e nos países escandinavos, há muito tempo. Eles chamam de *College*. O nosso Bacharelado Interdisciplinar é mais curto que o *College*, mas absorve da experiência do *College* o que eles chamam da formação universitária em arte, cultura e humanida-

des. Que aliás é um requisito fundamental para a inserção dos sujeitos na cultura contemporânea.

Com isso constatamos que a nossa Universidade atual, esta que ocupamos neste momento, não tem nenhum incentivo para que os sujeitos que passem por ela tenham acesso a arte e cultura, ciência e humanidades. Oferecemos na verdade uma formação absolutamente tecnificada, profissionalizante e especializada e, sendo mais duro, alienada. E desde o primeiro semestre de entrada do aluno na universidade.

Figura 9



Nesse caso, nos bacharelados interdisciplinares, há um grande eixo, linguagens e um outro grande eixo que é o interdisciplinar. O eixo área de concentração é totalmente opcional e há também um eixo de integração curricular. Na estrutura do eixo linguagens, a língua pátria é essencial, pois também busca-se retificar algo que na nossa formação universitária é dado como suposto. Exceto nos cursos de

licenciaturas em língua e literatura, muito pouco se apresenta, como opção e requisito na formação, o domínio do vernáculo nas áreas profissionais respectivas.

Tenho certeza de que a Escola de Administração é exceção, e vocês têm todos os componentes curriculares que formam e treinam no que seja necessário. E certamente aprofundam o uso do vernáculo nos documentos profissionais. Eu tenho certeza que isso existe no *curriculum* de formação do administrador, mas não é, talvez, a regra em outras formações. Por exemplo, não tem nada parecido na área de engenharia, nem em medicina. Por isso os laudos, as perícias e os relatórios são tão mal escritos. No eixo linguagem, o respeito à linguagem artística, linguagem matemática e língua estrangeira.

No eixo interdisciplinar, um componente esperado como essencial são os estudos da contemporaneidade. E o tema da interculturalidade, que nos parece possui grande elemento de inovação a ser considerado, dizendo que os sujeitos que entrarem na grande área de humanidades deverão cumprir pelo menos dois componentes curriculares nas outras culturas. Por exemplo, quem entrou em humanidades, deve cursar dois componentes em artes, e dois em ciências etc. Para que a universidade seja um lugar também da abertura de horizontes para o sujeito e não apenas o lugar da fixação de protocolos e pautas.

E enfatizamos a orientação profissional. Até porque o nosso sistema universitário atual descuida dessa possibilidade e oportunidade. Talvez pelo fato de ser tão rígida nossa universidade, o sujeito, optando por uma formação profissional, faz a escolha antes de entrar na instituição. Se decidir mudar, não tem alternativa senão sair e entrar de novo em outra opção. A mobilidade interna inexistente e só pode ser realizada através de transferência por vagas residuais, que nem sempre acontece e que, aliás, não tem nenhum incentivo da instituição para que dessa forma a mobilidade se exerça.

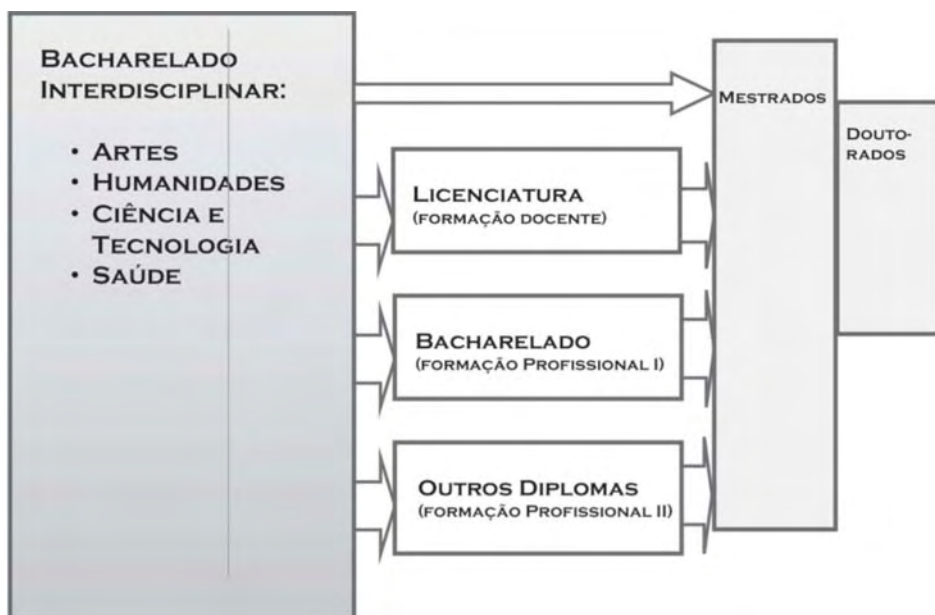
O primeiro ciclo da UFBA Nova, com os Bacharelados Interdisciplinares, pode ser requisito para prosseguimento da formação profissional nas licenciaturas, nos bacharelados profissionais e em outros diplomas, aqueles cuja denominação já é o da própria profissão, e também a derivação possível do curso de tecnólogo ou, como eu já disse, uma passagem direta.

Então, esta é a reestruturação curricular proposta e que está em curso. Esperamos realizar uma transição, ao apresentar e testar um mo-

delo que possa atrair propostas de programas de graduação e que, com o tempo, irão se ajustar a esse modelo.

Retomemos o tema da expansão da universidade. Em 2008, temos 66 cursos de graduação; em 2009 serão 84. Em 2012, esperamos ter pelo menos 121 cursos de graduação. As matrículas na graduação que atualmente são 23 mil serão 29 mil em 2009, e 38 mil em 2012. Será quase uma duplicação do porte da nossa instituição.

Figura 10



Em número de vagas, neste vestibular, cujo edital já sai em setembro, haverá uma oferta de aproximadamente 6.500 vagas, dos 4.256 em 2007-2008. Este é um crescimento de 53% em um ano apenas. Lembrem que a universidade cresceu sua oferta apenas 7% em 30 anos. Agora estamos executando uma ampliação de 53% em um ano e ampliaremos essa taxa para 83% até o ano 2012, com a oferta de 8.720 vagas. O detalhe é que essa oferta excedente é predominantemente noturna. As 2.300 vagas novas oferecidas agora em 2009, são todas a noite. Isso está trazendo certa dificuldade para que muitas unidades apresentem suas propostas. Estou certo que este não é o caso da Escola de Adminis-

tração. Porque, apesar de ter ociosidade nos equipamentos pedagógicos, nas instalações de ensino, nos laboratórios, muitas unidades estão tendo dificuldades de pensar uma maneira da instituição continuar funcionando à noite.

Para abrigar essa robusta expansão, aprovamos um Plano Diretor. Estão previstas 59 edificações e intervenções prediais, com um plano de investimentos de 187 milhões de obras em cinco anos. Além de reformas que saem do orçamento de custeio, num total de 77 milhões de reais. Serão 1.040 novas vagas docentes nos próximos três anos e mais 426 novas vagas de servidores técnicos administrativos, com aumento do custeio em mais de 33 milhões de reais. Este quadro de metas se reafirma e será renovado em cada ponto do processo.

Identificam-se focos de pautas a serem especificadas. Por exemplo, o sistema de saúde e os equipamentos de assistência à saúde seriam unificados; a criação de desmembramento de mais uma instituição no nosso campus de Barreiras; o projeto Nova Escola, que é um reforço da nossa universidade para atuar na formação de professores; o Plano Diretor, que já mencionei; e a idéia da Universidade Livre da Bahia. Mais ainda, nossa instituição pode liderar um consórcio das instituições de conhecimento, para criarmos um Instituto de Tecnologia da Bahia, não sendo virtual e sim efetivo, em consórcio com todas as instituições baianas capacitadas à produção de conhecimento.

Concluo essa apresentação, apenas comentando que houve, num certo momento em nossa instituição, uma série de dúvidas sobre a real possibilidade de inovação e renovação, principalmente no que se refere aos recursos financeiros e ao pacto político necessários.

No plano orçamentário, temos 60 milhões de reais garantidos no PPA e no Fundo do REUNI. Parcela importante desse recurso está em caixa. Há também emendas parlamentares a serem acrescentadas. Essas estimativas são subestimadas em relação ao potencial de captação, de maneira que o orçado para as edificações do Plano Diretor, que compõem esse orçamento planejado para investimento, é plenamente factível como proposição.

Na vertente da viabilização política, um dado importante é que o Plano Diretor e o Plano de Investimentos foram aprovados pelo nosso Conselho Universitário. Recentemente, após sucessivas e graduais de-

monstrações de que os elementos para essa viabilidade política estavam garantidos, tenho certeza de que nossa instituição agora demonstra uma atitude bastante diferente perante o seu próprio projeto de desenvolvimento.

Enfim, queria agradecer mais uma vez a oportunidade, e estou à disposição para detalhamentos.

Inovação na pesquisa da gestão social

Tânia Maria Diederichs Fischer

Vou começar por agradecimentos que gostaria de fazer a duas pessoas. Uma delas tem de se retirar mais cedo, e esta é uma oportunidade que não posso perder. Porque aqui está Reinaldo Ferraz, que no Ministério de Ciência e Tecnologia teve um papel determinante na aprovação do programa que vou apresentar, e que se propôs como projeto inovador, e desta forma foi aceito. Um programa de Gestão Social lá no final dos anos 90, quando esta expressão “gestão e responsabilidade social” não tinha o efeito, digamos, até midiático que tem hoje. Então, foi uma aposta em um tema numa área nova, num programa ousado, que nada garantiria que pudesse acontecer. E o Reinaldo acreditou. Por isso, faço questão de dirigir este agradecimento público ao Reinaldo. Fico muito feliz, Reinaldo, de poder agradecer a você pessoalmente neste momento.

Estendendo agora os agradecimentos, ao Alexandre Paupério, que foi diretor da nossa fundação de pesquisa, a FAPESB, e também teve um papel decisivo para que esse programa acontecesse, quando conseguimos recursos estaduais.

Então ficam feitos os agradecimentos e o reconhecimento a essas duas pessoas tão determinantes para que a gente pudesse testar um modelo de inovação, inclusive aproveitando alguns alunos aqui presentes e que poderão me contestar.

Na verdade, a nossa proposta é formar gestores de desenvolvimento social de territórios. E a questão seria o porquê, em quê e como inovar, e não o programa em si. Foi uma proposta de inovação num *design* diferenciado que pretendia ser integrado, interativo, multifocal e inovador. Vamos ver o que conseguimos fazer.

As questões que nos orientaram foram como qualificar os gestores sociais e como inovar em *design* de ensino, pesquisa e difusão social. Esse programa se propôs a construir desenhos de ensino, ancorados em pesquisa sobre desenvolvimento territorial e com difusão social simultânea.

Como construir e institucionalizar espaço e inovação em uma universidade pública? Não o Reinaldo, mas uma pessoa que fazia parte do comitê gestor me perguntou por que eu iria colocar isso numa universidade ao invés de criar uma ONG, OSCIP ou alguma coisa do tipo, onde tivesse bem mais liberdade. Concluí que a universidade me daria uma legitimidade e uma permanência que uma ONG não me daria. Numa organização criada fora da universidade não vai haver garantia de permanência, nem o impacto social que poderia ter, porque esse programa poderá continuar com outras pessoas no futuro. Ele não vai ficar dependendo de uma pessoa.

Como o nosso projeto contribui com esse programa para o desenvolvimento social de territórios? Bem, ele vai de 1999 até 2015, porque temos sempre que pensar para a frente e desenhar as coisas em função do futuro. Estamos formando hoje pessoas que atuarão daqui a cinco ou sete anos, então não adianta desenhar para o agora. A gente tem que tentar antecipar, como se tentou fazer em 1999, porque se o programa agora está respondendo é porque ele, desde o início, foi pensado com uma visão de futuro. Para ele continuar respondendo às necessidades sociais, ele tem que ser pensado já para 2015.

O programa criou um centro interdisciplinar de desenvolvimento em gestão social, e que dentro do novo desenho institucional da UFBA poderá se candidatar a ser como os outros centros multidisciplinares. Somos a universidade do País que mais tem centros disciplinares. Isso dá um bom estudo de desenvolvimento institucional, porque uma universidade tão tradicional e de estruturas tão amarradas, talvez exatamente por isso crie estruturas alternativas e inovadoras.

Os resultados esperados são: consolidar um centro de referência em gestão social e desenvolvimento, apoiar a capacitação da sociedade local, qualificar 500 gestores, número que já atingimos este ano (2008)/ em 2008, e criar polos de difusão, nacionais e internacionais.

Conseguimos alguns apoios graças ao fato de ser um Fundo Verde e Amarelo. Com o MCT, FINEP e CNPq conseguimos negociar a extensão do programa e a renovação dele, sem acréscimo de recursos efetivos. Mas negociamos que ele se estendesse por seis anos, o que foi

uma vitória. O fato de termos o Fundo Verde e Amarelo nos credenciou e nos legitimou a conseguir outros apoios. A partir daí entrou a própria FAPESB, e a Fundação Kellogg. Nós temos hoje um programa de ensino à distância pelo Banco do Brasil, formando gerentes de agências de todo o País. Na Petrobras, temos alunos de especialização que fazem o curso juntos, enfim. E também com a atual Secretaria de Trabalho, Emprego e Renda do Governo do Estado, antiga Secretaria de Combate à Pobreza. Temos uma multiação de vários financiadores.

Figura 1

O que realizamos

Entre 2000 e 2008

Linha de Pesquisa:

- Escalas de Poder, Desenvolvimento e Qualificação do Sócio-Territorial

O que realizamos em pesquisa sobre gestão social de territórios (alguns exemplos)

Projeto Itapagipe – Incubadoras Sociais Produtivas

Testagem de metodologias sociais de promoção do desenvolvimento sócio-territorial, por meio da geração de trabalho e renda, na região da Península de Itapagipe (Salvador), buscando incorporar a aprendizagem.

Projeto Maricultura Familiar Solidária

Projeto Maricultura Familiar Solidária no Baixo Sul da Bahia – Petrolina Formosa (MARSOL - PFZ) tem como objetivo desenvolver cadeias produtivas de maricultura de base solidárias, gerando trabalho e renda para 30 famílias e capacitando 70 indivíduos nas comunidades de pescadores de Barra dos Carvalhos, Bataieira, Galeão e Taperoá.

Projeto ECO-Luzia

O projeto tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável da comunidade de Santa Luzia e região através da implantação de uma rede de economia solidária voltada para geração de trabalho, renda e organização sócio-política territorializada com ênfase por meio do projeto associativista nas áreas de finanças solidárias, e implementação do sistema de crédito solidário, fomentando o associativismo e o protagonismo juvenil.

MAESTRIA EM ARTES E OFÍCIOS POPULARES

Mapeamento dos mestres artesãos e seus saberes populares no Território do Sisa/BA. Caracteriza os saberes populares para reconhecer, valorizar e difundir às sociedades as artes e ofícios, sistematizando o formato de passagem dos saberes visando o contribuir para a preservação de tecnologias sociais ligadas à cultura e identidade baiana.

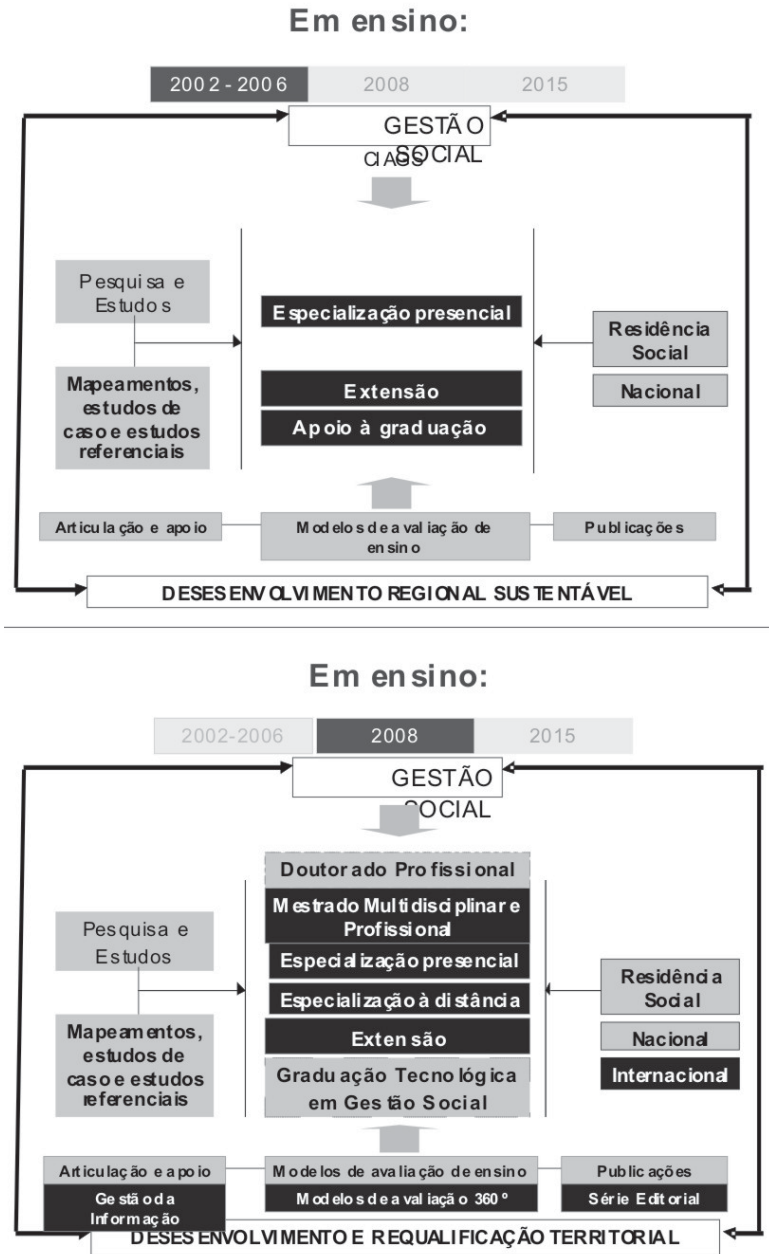
Através de uma perspectiva epistemológica e prática, chegamos à gestão social e inovação de gestão do desenvolvimento social de territórios. Algumas capacitações básicas em gestão social, que vem desde gerir criativamente organizações e interorganizações; elaborar e gerir projetos de mudança em contexto sócio-territoriais em diferentes escalas; potencializar espaço de aprendizado individual e social, difundindo saberes e práticas; e sistematizar e avaliar a prática de desenvolvimento da gestão social.

Bem, e o que realizamos entre 2000 e 2008? Na Figura 2 vemos a linha de pesquisa. Alguns exemplos, que eu vou passar pelos títulos sem descrever, são alguns dos trabalhos que foram feitos de pesquisa e de intervenção e geraram conhecimento alimentando os nossos desenhos de ensino.

São eles: Projeto Itapagipe, Incubadoras Sociais Produtivas, onde estamos testando metodologias, e que tem, por base, a recuperação do artesanato tradicional de renda na Bahia, o projeto Maricultura Familiar Solidário, feito em conjunto com o Instituto de Biologia. Temos também o Projeto Ecoluzia, que é muito importante e que possui mais outros três projetos, coordenado pelo Prof. Genauto França Filho, aqui presente, e a Maestria em Artes e Ofícios Populares, onde estamos fazendo o mapeamento dos mestres artesãos e seus saberes no território do sisal baiano. Este projeto vai gerar não só a identificação dessas pessoas que estão com idade avançada, e morrendo com o que sabem, mas também como poderemos oferecer dentro da Universidade de Verão estes saberes, e conceder títulos aos mestres, categorizar seus saberes e construir soluções para os museus absorverem essa arte popular com espaços virtuais e interativos.

Essa ideia dos mestres artesãos vem ganhando espaço. Realizaremos um fórum internacional conduzindo essa ideia de cultura, entre outras, porque há uma desagregação muito grande nesta questão de artesanato. Cada um vai para um lado. Então agora vai se concentrar tudo isso numa política, ou quem sabe num programa baiano de artesanato. Hoje não sabemos quem são os dez melhores artesãos da Bahia. O lugar para se ver e se comprar o melhor artesanato da Bahia não é o Mercado Modelo, e está deixando de ser na Feira de São Joaquim, com a entrada de mercadorias chinesas.

Figura 2



Em 2002 e 2006, oferecemos cursos de extensão para 300 gestores de comunidades periféricas, quando se testou o modelo de extensão com alunos de graduação da UFBA e de outras instituições da comuni-

dade que fizeram a residência social. Tiveram aulas juntos, e depois esses alunos foram desenvolver um projeto com outros colegas na comunidade. Isso testou o novo modelo de residência social.

Oferecemos um curso de especialização, testando um modelo com residência social em outros estados do País para 80 gestores, onde entrou a Petrobras com 20 alunos, porque seriam 40, e a Petrobras ao trazer 20 permitiu que a gente oferecesse bolsas. Vejam que todos os cursos são gratuitos. Fizemos isso com base nas pesquisas e nos estudos, e com uma pesquisa de avaliação desse modelo de ensino, que vem desde lá até agora.

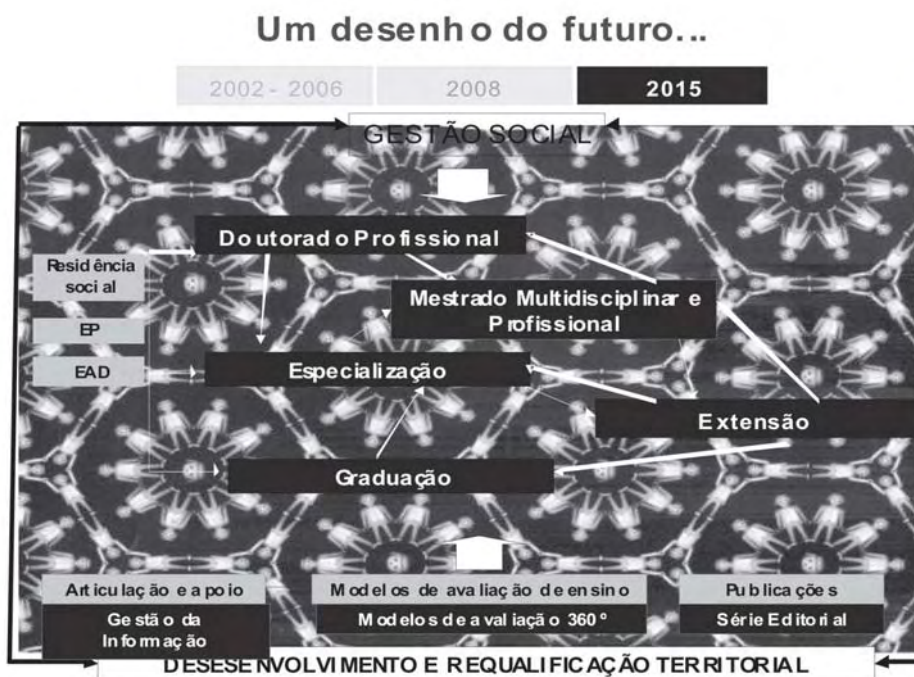
Em 2008, o que nós temos? Na Figura 29, o que já está concretizado: a extensão, a especialização presencial, a especialização à distância, numa parceria com o Banco do Brasil, mestrado multidisciplinar e profissional aprovado pela Capes, e dois projetos. Um deles já aprovado, o de graduação tecnológica e gestão social, que será feito à noite. É um curso experimental com desenho diferenciado como projeto de pesquisa, voltado a alunos de escolas públicas como prioridade, e que o Banco do Brasil pediu que estendêssemos aos assentamentos do MST, usando o sistema de ensino à distância da universidade aberta. Eles querem que a gente tenha um campus de experimentos nos assentamentos para nossos alunos que farão residência social por lá, e os assentados terão aqui a possibilidade de vir também.

O outro projeto é o da graduação, em fase de aprovação no REUNI, e o doutorado para profissionais, que é um pedido que a Capes nos faz. Claro que eu não vou chamar de doutorado profissional, ele será um doutorado para profissionais. Isso significa que é um doutorado que tem as características do mestrado: não se dirige a um público com vocação acadêmica, mas para pessoas com inserções estratégicas em agências de desenvolvimento, em órgãos governamentais, em grandes organizações, na sociedade civil, enfim, em movimentos associativos. Esses profissionais vêm aqui para ter uma formação numa perspectiva mais estratégica, de refletir sobre a prática e poder tomar decisões com base em pesquisa. Se não feitas por ele, que se possa ter uma sensibilidade maior para os problemas, baseados em dados robustos provenientes de pesquisas sérias.

A residência social no mestrado já é internacional, ou seja, os alunos vão para outros países. Isso já está acontecendo com a primeira e a segunda turmas. Temos tido 600 candidatos. O curso é concentrado e

temos alunos de vários estados, com uma experiência muito diversificada, desde superintendente da Chesf, auditor principal do Banco do Brasil, até grandes ONGs. A futura Madre Abadessa do Convento do Desterro é nossa aluna, e a dissertação-projeto dela trata da revitalização do convento. Então há uma grande diversidade de alunos, e aprendemos muito com eles. Seguramente, pela competência e pela diversidade deles, talvez mais do que eles consigam aprender conosco. Esse é só o desenho do mestrado, eu não vou me deter. É um desenho diferenciado. A gente trabalha por sequências interdisciplinares e com a residência social ali colocada.

Figura 3



Fomos finalistas no prêmio FINEP de inovação tecnológica, pela residência social que a gente construiu e sistematizou como uma tecnologia social.

Hoje temos que redefinir o programa em função do futuro. E a gestão social não é só a gestão da simetria e a perspectiva da inclusão social. Nós temos que pensar, por exemplo, no urbano contemporâneo

e nas transformações que essa cidade está sofrendo, na acessibilidade e mobilidade, que hoje afeta a cidade, no desenho urbano, no que é o envelhecimento da população, do que são os novos interesses, as novas necessidades. A gestão social é mais ampla do que trabalhar com a pobreza, embora ela vá continuar sendo estruturante. Tem as questões do eixo da cultura e do ambiente. Quer dizer, é o social nesta modernidade que estamos vivendo em cidades, ou então, numa relação muito estreita com esse desenvolvimento tecnológico fortíssimo que vem dessa zona e que interfaceia com a zona urbana.

Dessas discussões — se esse futuro é viável — o programa vai se colocar na perspectiva dessa discussão mais ampla da gestão da sociedade. Esse desenho na Figura 30, mostra um currículo fractal. É um desenho de um desfile que houve em São Paulo de um costureiro japonês chamado Jum Nakao. Ele vestiu todos os manequins com roupas de papel que depois foram destruídas e essa é uma das estampas das roupas. Então, teremos relações possíveis e aproveitamentos modulares possíveis em todos os cursos. Quem faz uma graduação tecnológica, na proposta do Magnífico Reitor, pode ter créditos aquisitivos para, digamos, uma extensão, que pode compor modularmente uma especialização, e que pode chegar a ser contemplada num mestrado ou doutorado profissional. Alguém que sai de um curso tecnológico, se tiver uma alta competência, poderá ir direto para um doutorado profissional. Enfim, como vamos compor esse desenho dentro da universidade nova é uma reflexão que se deve fazer pra frente e mantém, digamos, a inovação do programa. O programa continua se discutindo e se reorganizando.

Bem, agora fechando. Eu vou terminar antes do tempo, pois atropeliei muito para poder falar ainda com a presença do Reinaldo Ferraz. Aí vem esse cenário da Figura 4.

O que será a gestão social do desenvolvimento territorial em 2015? Que valores, que espaços de prática, que ancoragens locais, regionais, nacionais, internacionais, globais, e virtuais? Que campos de conhecimento serão esses?

Hoje a gente tem muito presentes os campos de conhecimento, mas isso certamente vai mudando. Nós trabalhamos hoje com professores da biologia e da engenharia, da filosofia e das ciências humanas. Estão aqui presentes os nossos projetos, por exemplo, de maricultura, e o projeto do Prof. José Pinho, do grupo Águas, com a engenharia.

Figura 4



Nossos desafios...

Cenário - 2015

O que será a Gestão Social do Desenvolvimento Territorial em 2015?

- Que valores?
- Que espaços de prática?
- Que ancoragens locais, regionais, nacionais, internacionais, globais e virtuais?
- Que campos de conhecimento?
- Que perfis do gestor social e que domínios de competências?
- Como INOVAR?

Mas, como disse, isso vai mudando e nós estamos também numa discussão institucional. Porque se isso se coloca de uma forma cada vez mais multidisciplinar, para dizer o mínimo, interdisciplinar talvez, e mesmo transdisciplinar, quando a gente trabalha com problemas concretos, como é que nós vamos nos situar dentro dessa universidade, estando sediados nesta escola? É uma escola de gestão, e eu acho muito importante que gestão seja o eixo orientador do programa, algo que o compromete decisivamente com a prática. Que campos do conhecimento, que perfil do gestor social, que domínio de competência, e como continuar inovando? Acho que esse é um desafio e que se coloca pela frente. Obrigada.

Inovação na gestão do estado

Fernanda de Siqueira Neves

Agradeço a oportunidade de demonstrar um pouquinho nesse contexto de inovação que é possível, além de necessário, inovar na gestão pública. E apresentar um pouco da experiência de Minas Gerais

que tentou trabalhar nessa linha de inovação da gestão, desde o início do nosso mandato.

O choque de gestão em Minas começou em 2003, no mandato do governador Aécio Neves. O contexto que o Estado se encontrava era de déficit fiscal em 2,3 bilhões de reais, além de uma máquina pública sucateada. Era necessário ter instrumentos de gestão inovadores, além de buscar num primeiro momento o equilíbrio fiscal. Então, a primeira geração do choque de gestão teve muito esse propósito de reforma de governo, de estar reestruturando a casa, buscando ações de corte de gastos, e de equilíbrio fiscal.

Num primeiro momento, buscou-se com as ações um equilíbrio fiscal, o déficit zero. Foi um programa de racionalização de gastos. Para se obter uma reorganização institucional — e a Prof^a Tânia Fischer falou um pouco disso — a gente sempre tem que pensar em longo prazo.

Então, nessa reorganização estrutural, a primeira ação do governo foi fundir a secretaria de planejamento com a secretaria de gestão. O que nós tínhamos eram órgãos separados. O que se planejava não era o que se implementava, necessariamente. A fusão dessas duas áreas foi fundamental. Além disso, precisávamos estabelecer um planejamento de longo prazo, bem definido e bem claro. Isso também foi fundamental para se conseguir resultados que já foram alcançados. Houve um enxugamento da máquina, com corte de cargos comissionados e com a ideia de realmente racionalizar custos. Tínhamos aproximadamente trinta secretarias e reduzimos, num primeiro momento, para apenas quinze.

Também foi implementado um escritório de projetos, buscando gerenciar a estratégia de governo definida. O que era definido como estratégico no planejamento de longo prazo, era acompanhado e monitorado como prioritário. E também a implementação de novas ferramentas na área de gestão. Então, houve uma questão de reestruturação de carreiras, utilizando ferramentas de acordos de resultados, que são contratos de gestão que tanto buscam fomentar a relação do Estado com o terceiro setor, e os contratos de gestão dentro do próprio Estado.

Realizamos também a implementação da avaliação de desempenho dos servidores, e programas de fortalecimento dos gestores. E, num segundo momento — sobre o que a gente está falando agora —, com a continuação do governo, houve uma oportunidade de consolidar o que foi feito nesses quatro primeiros anos.

Então, se o primeiro momento teve foco em implementar novos instrumentos buscando um equilíbrio fiscal, num segundo momento, foi o momento de consolidá-los. A gente teve oportunidade de avaliar o que tinha sido feito e tentar consolidar esse modelo.

No governo de Minas Gerais, a gente tem um instrumento obrigatório que é o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que define o planejamento estratégico do Estado num prazo de vinte anos. É ele que orienta toda a ação governamental.

O PMDI nasce em 2003 e vai até 2023. Ele busca estabelecer uma visão de futuro, que é tornar Minas o melhor Estado para se viver. Em 2006, houve uma revisão desse planejamento estratégico que foi pautada por três premissas básicas. A primeira delas foi a questão da qualidade fiscal, porque se o déficit fiscal era uma realidade do Estado — e foi resolvida — tínhamos depois que manter a qualidade fiscal alcançada, buscando preservar o equilíbrio e investir ainda mais.

A segunda, foi buscar a gestão eficiente. E o que seria isso? Num primeiro momento, houve a implementação de novos instrumentos de gestão, mas isso ficou muito no nível central do governo. Logo, a ideia nesse segundo momento era que isso chegasse a todos os níveis organizacionais. O Estado de Minas tem aproximadamente 860 municípios, é um Estado grande. A ideia era que chegasse um novo modelo de gestão, atingindo cerca de quatro mil escolas, em todos os hospitais, unidades penitenciárias, em todas as unidades regionais do Estado. E também, um foco em resultados. Monitorar e avaliar o desempenho do governo, a partir de indicadores finalísticos, indicadores de efetividade, e com uma coordenação central acompanhando intensivamente e periodicamente os indicadores que foram considerados estratégicos pelo governo.

A questão de ter uma estratégia definida e clara é fundamental para que se consiga fazer a inovação. E isso está consolidado no PMDI, que é aquele documento já mencionado, e que define o planejamento estratégico do Estado durante vinte anos. Então, dentro dos diversos “futuros possíveis”, define-se qual é o futuro desejável.

O PMDI foi construído a partir da metodologia do BSC (*Balance Score Card*). Assim, foi elaborado um mapa estratégico para o Estado, definindo uma visão para o futuro. Existem onze áreas de resultado e dois pilares. O que seria isso? Em cada área são definidos os objetivos estratégicos, indicadores finalísticos e metas que se pretende atingir até 2023.

Figura 1



Temos, como áreas de resultado, a educação de qualidade, a vida saudável, o protagonismo juvenil, a área de inovação e tecnologia, dentre outras. Nestas onze áreas que são voltadas para a sociedade, temos indicadores de efetividade. Elas têm dois pilares, que seriam o de qualidade fiscal e o de qualidade da inovação na gestão pública, porque, sem a qualidade fiscal e sem a inovação na gestão, não se consegue alcançar os objetivos tão bem definidos em cada uma delas.

Em cada uma das áreas, temos objetivos estratégicos, um conjunto de projetos estruturadores. Depois da definição do objetivo estratégico, perguntamos: qual é o meio e o processo para alcançar aqueles resultados que estou propondo? Atualmente no Estado, temos uma carteira com 57 projetos que são prioritários, e que estão distribuídos naquelas onze áreas de resultados.

Além disso, as áreas de resultado dos projetos estruturadores definem também uma agenda setorial, porque constatamos que, em todos os órgãos estatais, existem problemas operacionais e administrativos que dificultam o alcance da estratégia. Assim, o problema operacional também tinha que ser prioritário, tinha de ser resolvido para que a gente conseguisse alcançar os objetivos definidos em cada uma das áreas de resultado.

Para cada área de resultado, são estabelecidos os objetivos estratégicos. Um exemplo da área de educação de qualidade, em que os objetivos são: promover um salto na escolaridade média da população; formar um sistema eficiente, com altos níveis de equidade e orientado por padrões internacionais de custo e qualidade; reduzir as disparidades regionais no aprendizado em Minas Gerais; e promover um salto de qualidade no ensino. Então, foram elencados vários objetivos na área de educação.

Em cada uma das áreas, temos ainda indicadores finalísticos, que vão mensurar como vamos atingir aquele objetivo; e, para cada indicador, nós temos uma meta. Hoje existem metas anuais estabelecidas até 2023. Por exemplo: aumentar o percentual de alunos lendo plenamente aos oito anos, que é de 100%, até 2011.

Para alcançar os indicadores, foram elencados projetos estruturadores, que são planejados anualmente, com escopo, com marcos e cronograma, para se conseguir atingir os resultados propostos. Temos exemplos de quatro projetos na área de educação de qualidade.

Figura 2



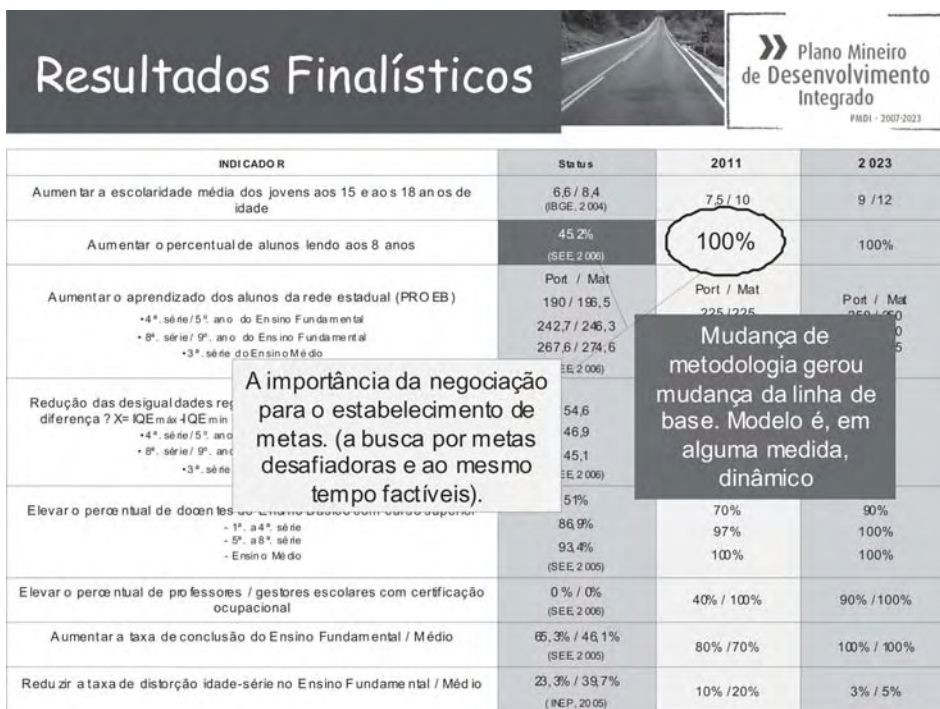
Temos o exemplo da agenda setorial, relativa aos problemas mais administrativos, que existem e são priorizados para que se consiga alcançar os resultados previstos. Temos um outro exemplo na área da defesa social. O importante é notar que, para cada uma daquelas áreas, nós temos um conjunto de objetivos estratégicos, um conjunto de indicadores e suas metas. Esses indicadores são acompanhados bimestralmente pelo nosso Vice-Governador, e também a execução do planejamento de cada um daqueles projetos, porque a ideia é essa: se estou monitorando periodicamente e é percebido algum desvio de meta, ou a não execução de uma determinada ação já planejada, fica possível tomar alguma medida corretiva, ao final do período.

Cada uma daquelas áreas funciona dessa forma, acompanhada bimestralmente em uma reunião com o comitê, e o que é interessante é que nessas áreas de resultado busca-se uma gestão mais matricial. Por exemplo, a área de protagonismo juvenil reúne as secretarias de Educação, de Desenvolvimento Social e a de Esportes e Juventude, buscando a integração de diversos órgãos do Estado. Então, ela não é por órgãos, mas por área de resultados.

O que mostrei até aqui foi o planejamento. Mas de nada vale o planejamento, se não temos o instrumento de gestão que viabilize a execução daquilo que foi definido como estratégico. No Estado de Minas foi implementado o acordo de resultados, que no Governo Federal é o contrato de gestão, onde são pactuados todos aqueles resultados que estão definidos no PMDI. Há uma contratualização entre o governador e cada secretário, se comprometendo no alcance daqueles resultados. O objetivo do instrumento é melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos e alinhar o planejamento do governo com as ações do acordado. Ou seja, que cada secretário, que cada servidor, pautе suas ações no que foi definido como estratégico no planejamento, e não caminhe noutro sentido.

Outra coisa é dar transparência às ações de governo, o que está contratado no acordo de resultados. Cada acordo está disponível na Internet, então é possível para a sociedade conhecer e acompanhar o que cada secretaria está se propondo a fazer. E também verificar a avaliação desses resultados. Então, ontem mesmo, foram disponibilizadas todas as avaliações relativas a 2007. Esse acordo de resultados está atrelado a uma política de remuneração variável dos servidores. Então, os servidores podem até receber uma remuneração a mais, mas ela será proporcional à avaliação dos acordos.

Figura 3

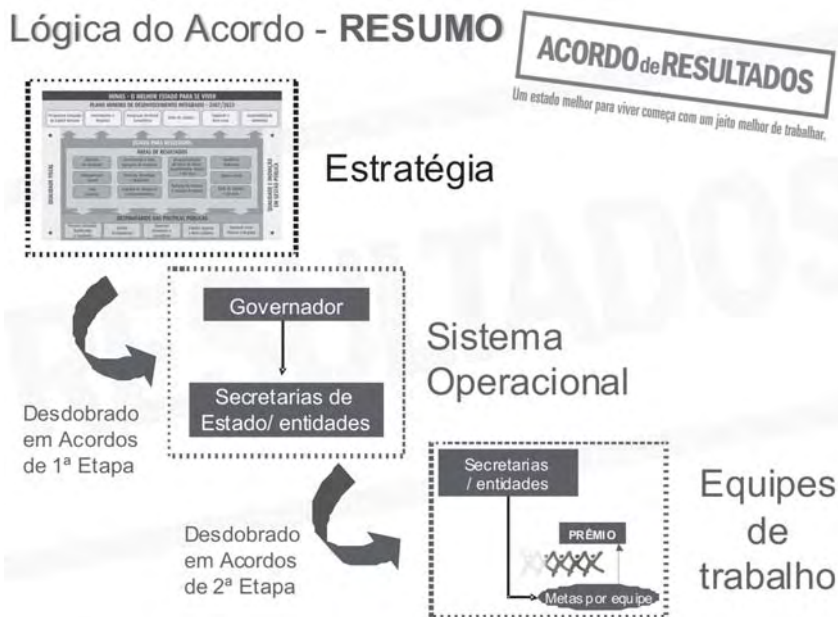


Só para conhecimento de vocês, esse instrumento foi implementado em 2003. Em 2007 já passamos por uma reformulação do modelo, que se pautou por alinhar as ações de cada um dos órgãos e entidades com o que estava definido no planejamento estratégico, e fortalecer a política de remuneração variável, que as pessoas consigam perceber que elas estão recebendo aquela premiação em função dos resultados alcançados. Ontem foi assinado pelo Governador um decreto que regulamenta todo esse novo instrumento e foi anunciado o pagamento de prêmio para 240 mil servidores. O quadro de servidores é de aproximadamente 400 mil, refletindo exatamente a avaliação do que tinha sido contratado. Acredito que isso vai fortalecer bastante o instrumento para 2008, na próxima avaliação de 2009.

A gente percebe que só é possível ter uma boa gestão, se existe um planejamento estratégico bem claro, e quando se consegue atrelar isso a uma política de valorização e participação dos servidores. Porque, nesse processo, a contratualização de resultados tem a participação das equipes de trabalho. E se isso não acontece de fato, as pessoas não se

envolvem, e não reconhecem o instrumento. Isso também foi percebido como um elemento fundamental.

Figura 4



Então, é essa a mensagem que eu gostaria de passar para vocês. O *site* da Secretaria de Planejamento e Gestão tem todos os acordos, com todos os resultados; e ele é um bom instrumento de gestão. Interessante não só no âmbito do Estado, mas para qualquer modelo de gestão que possa trabalhar com o foco de contratualização de resultados.

Muito obrigada pela oportunidade.

Inovação e crises: debates

José Antônio Gomes de Pinho (Mediador)

Obrigado, Fernanda, pela sua exposição, muito positiva e contributiva para o nosso debate, agora que estamos trabalhando mais com a área social pública ou universitária, ou até mesmo de uma manei-

ra mais ampla. Então, nós temos o Moysés Simantob que lançou aquele vídeo, se retirou, e colocou uma questão. O Reitor Naomar, na sua exposição, anunciou que em parte a questão estava sendo respondida, ou pelo menos com várias iniciativas para a busca de uma resposta. A Prof^a Tânia Fischer fez a exposição de um projeto no âmbito da universidade. A Fernanda Neves trouxe uma experiência de Minas Gerais, que tem repercutido nacionalmente e tem despertado muito interesse, o que nos levou a convidá-la.

Então, como é que nós ficamos, Claudio? Quantos minutos ainda temos? Vamos definir em trinta minutos? Está bom? Todos de acordo? Vamos em frente por mais trinta minutos.

Está aberto à plateia para intervenções.

Questão

Autor não identificado

Questão para a Fernanda Neves: sobre esse plano do Governo de Minas, você informou que ele é passado para a sociedade através Internet. Agora, existe algum canal de participação da sociedade em relação a essas informações que são divulgadas?

Resposta

Fernanda de Siqueira Neves

Hoje, o principal mecanismo que nós temos de divulgação da informação é a Internet. Os acordos são também publicados no Diário Oficial, e os seus resultados também. A legislação que foi alterada agora previu, na comissão de avaliação, a possibilidade de participação de um membro da sociedade civil. Isso a gente acredita que seja uma forma da sociedade estar realmente participando. Por exemplo, no sistema de meio ambiente, em que a gente tem a sociedade civil bastante organizada, os conselhos são fortes. Na área da saúde, a gente acredita que estará fortalecendo o instrumento de interação com o projeto. Hoje, a gente está utilizando é a Internet, ao mesmo tempo buscando fomentar a participação da sociedade na comissão que avalia os resultados.

Questão

Alexandre Paupério

Queria tentar fazer uma junção da provocação do Moisés e das apresentações de vocês. Acompanhei um pouco a luta do Magnífico Reitor, quando trouxe a ideia inicialmente da Universidade Nova, e todas as dificuldades existentes, para que ela pudesse acontecer. Ao longo do tempo, foram caindo com base na racionalidade e, às vezes, da negociação etc. Mas o fato é que algo se viabilizou no sentido de uma inovação, a partir dessa luta. Da mesma forma, a Prof^a Tânia, que generosamente nos faz agradecimentos, quando na verdade ela, junto com sua equipe, fez acontecer as inovações. Também acompanhei toda essa dificuldade de fazer acontecer essa nova lógica de centros interdisciplinares aqui dentro da UFBA. No caso do Governo de Minas Gerais, desde o Clad em Madri³, há quatro anos, eu tenho acompanhado mais detalhadamente, num primeiro momento com desconfiança, e depois, com o tempo, usando os instrumentos de qualidade e de gestão mais instrumental aplicados no setor público, que foram conseguindo obter resultados.

Então, me parece que o Fórum de Inovação da Bahia tem algumas respostas para aquela colocação do Moisés, a partir do pequeno filme “The story of stuff”. Possivelmente, a sustentabilidade a gente vai conseguir através da inovação. Não tem como dissociar essas duas coisas. Não vejo outro caminho, hoje, na sociedade contemporânea, para a gente encontrar soluções para a questão da sustentabilidade que não seja necessariamente fazendo diferente: novos produtos, novos serviços, novos processos; em especial, novos modelos, novos mercados, novas estratégias. Até parece que a solução está praticamente dada, e queria ver se vocês entendem da mesma forma.

Ainda, falando mais uma frase que eu acho que ficou faltando. Possivelmente, fazendo da mesma forma anterior, vocês três, como responsáveis pelas instituições que aqui representam, não teriam conseguido fazer o que gostariam. A inovação foi um modo de viabilizar os projetos que vocês três apresentaram aqui hoje. Os projetos não teriam como sobreviver, se não fosse dessa forma, sendo diferentes. É basicamente isso.

³ Sobre o CLAD em 2004, acessar <http://www.clad.org.ve/congreso/congreso9i.html>

Resposta

Naomar de Almeida Filho

Esta questão nos leva a refletir um pouco, no nosso caso, sobre o ponto de partida, a linha de base. A linha de base da Universidade é uma contradição, um paradoxo. A Universidade tem como compromisso ser a instituição da inovação, até consegue induzir inovação em muitos dos seus objetos de atuação, mas não em si própria. Isso é um paradoxo. Sabemos, às vezes, ensinar, ou seja, dizer como fazer; mas se vamos avaliar rigorosamente o que fazemos, descobrimos que não somos belos exemplos. E talvez o ânimo para que a gente busque um processo diferente venha justamente de avaliarmos que é necessário algum grau de consonância e não de dissonância entre o que somos, o que pregamos e aquilo que é a missão da instituição. Ocorre que avanço e inovação implica uma clara relatividade de ponto de vista. Este é um primeiro ponto.

No caso específico desse movimento que prossegue na UFBA, posso até dizer que o conservadorismo e a inovação de alguma forma se confrontaram, em vários momentos do processo. Emerge, então, toda a questão do caráter político.

Alguns acham que é possível se fazer tudo por dentro, pela persuasão e pelo convencimento, realizar a inovação institucional. Não. Eu acho, pela nossa experiência, que não é possível ter ingenuidade no trato com o velho, em especial, nas instituições públicas. Que são por definição anacrônicas, porque têm essa história, carregam esse fardo. Então, nem tudo é possível se fazer pelo convencimento, pela persuasão e pela negociação. O que é possível fazer, deve-se buscar.

Mas é necessário, em certos momentos, que a própria afirmação da vontade de mudar da instituição seja expressa de alguma maneira, firme, para que não se perca o caráter inovador (ou o caráter renovador, talvez seja mais correto), da mudança que se propõe. Senão, ao se negociar demasiadamente, perde-se a virulência do novo na instância que se busca renovar. Sei que há muitos teóricos que defendem os pactos, mas se nos pactos se perde o que torna a iniciativa nova, diferenciada, realmente criadora, eu acho que numa negociação desse tipo é preciso avaliar se vale a pena fazê-la. E não é admissível se trabalhar de um modo politicamente oportunista nesse processo porque, no caso de instituição pública, toda inovação tem uma referência política. Numa situação dessas, por exemplo, alguns dilemas em que as instituições se

vêm (e o principal deles é permanecer como está, sem mudanças) significam que se estará traindo a missão social para a qual a instituição é designada.

Então, eu acredito que isso que o Alexandre menciona é uma resposta possível, limitada e em curso, numa situação que reputo ainda muito incipiente, pelo fato de que estamos desconfiando, naquele sentido da suspeita positiva, dessa paz momentânea. Porque se de fato a gente está conseguindo uma série de pactos, é preciso uma vigilância muito grande para que, nesse pacto, não se coopte o efetivamente renovador no processo de inovação da instituição.

Então, é só uma reflexão que agregaria, provocado pela sua questão, a qual agradeço.

Resposta

Tânia Maria Diederichs Fischer

Eu dou continuidade olhando na perspectiva aqui da terra. Da perspectiva de um programa dentro da universidade pública, eu diria que um programa com essa missão. Chegou o momento da FINEP, um dos gestores do programa, um de seus superintendentes veio à Bahia e fez uma avaliação dizendo ser inexecutável, que era uma irresponsabilidade terem financiado o programa, e que iria fazer de tudo para que esse programa fosse interrompido. Houve um posicionamento nesse momento. Por que não foi? Exatamente porque está dentro de uma universidade pública. Então, ele não conseguiu, até porque tinha o MCT e isso facilita muito quando o projeto é financiado por múltiplos parceiros. Então, ao ter um mecanismo de governança, você tem uma postura como essa, mas tem também defesas de outro lado. Na universidade pública você tem duas situações: ou ela é um meio inovador, a gente usa o conceito de ambientes inovadores e, portanto, você tem uma liberdade de pensar e de fazer, ou ela é caótica e também você tem a liberdade nesse espaço oferecido pelo caos e oferecido por essa hibridização estrutural que o caos tem. De onde você tem estruturas centenárias que convivem com estruturas matriciais dos anos 70, que convivem com essas estruturas acopladas, alternativas, que foram se situando depois como centro de pesquisa.

Quando se tem a sorte de ter um reitor com estilo gerencial, como o do Prof. Naomar e um diretor como o Prof. Reginaldo, e estou falando aqui com muita tranquilidade, porque já houve reitores e diretores que processavam professores porque o professor fazia uma coisa que não estava situada exclusivamente no departamento ou colegiado. Isso aconteceu comigo. Então, a gente tem todas as situações possíveis, e de repente o Prof. Naomar coloca essa relativização que é muito importante. Ou seja, eu acho que tem um aspecto de ousadia e sorte que a gente tem para fazer as coisas em um determinado momento. Uma pessoa que tem uma vocação para fazer programas inovadores, eu nunca saí disso. Eu nunca disputei direção de escola, nem aceitei cargo de confiança, nem nunca aceitei, porque eu só sei fazer coisas de risco. Então, não me coloquem em uma coisa que eu precise estabilizar, porque eu não vou ser uma boa gestora. Eu gosto do risco. E quando dá certo e eu consigo formar uma pessoa para dar continuidade, seguramente, é o momento que eu tenho que sair. Eu acho que tem esse aspecto, a inovação que depende de certa propensão para ousar e arriscar, portanto. E você consegue fazer em universidades públicas porque ou elas são, e elas sempre são, lugar em que se pensa livremente porque elas têm a intenção do ambiente inovador, intencional ou não, e independente disso, você faz o que quer. Eu acho que a Universidade Nova nos coloca num ambiente inovador. Tem pouca condição de você fazer um tipo de cobrança como ocorreria numa empresa privada, que você fica muito mais limitado nessas instâncias decisórias hierárquicas, a universidade é uma estrutura colegiada, é muito mais fácil.

Então, paradoxalmente, o lugar mais confortável de se fazer algo novo, é num ambiente caótico, em que você navega e vai direto a uma instância financiadora, consegue recursos, traz e vai levando, tendo alguma habilidade de negociação ou não, ou impondo quando se tem autoridade. Tem outra estratégia nas instituições desse tipo que é fazer as coisas e se fingir de morto, essa é a melhor delas.

Voltando e fechando aqui. Tem essa questão que o Alexandre recoloca, eu acho que tem muito a ver com o espaço que você está. E acho que essas instituições públicas facilitam mais a inovação. Inclusive quando a gente ouve a retórica da organização privada, ela é enquadrada dentro do modelo. Ela não tem como fugir muito daquilo que é consentido fazer. Então, você fazer inovação onde é consentido, é diferente de você fazer inovação onde se fazer ou não é indiferente e se der certo, deu.

Como foi a liderança desse processo? E quem é que pensou isso?

Resposta

Fernanda de Siqueira Neves

A minha resposta vem muito no sentido da sua pergunta, Prof^a Tânia. A questão foi a seguinte: o modelo de inovação pensado no Estado foi um programa de governo que se pautou muito em experiências privadas e do governo federal. Então, a concepção do modelo inovador foi muito bem pensada e elaborada por uma equipe altamente qualificada, e se tinha o apoio de consultorias com *expertise* no assunto de gestão das várias áreas envolvidas. A minha percepção é a seguinte, o modelo foi muito bem concebido, mas a sua sustentabilidade e a sua implementação só seriam possíveis, se a gente conseguisse envolver tanto os gestores públicos, e o modelo de inovação não foi pensado para um outro determinado órgão em um primeiro momento para a gente pensar nas dificuldades, ele era para ser implementado no Estado todo de uma vez. Então, assim, a necessidade de envolver todos os gestores, pensando no mesmo sentido, e nos servidores que iriam executar aquilo. Estávamos em um contexto que no primeiro momento a credibilidade em relação à proposta dos servidores do Estado também não tinha muita credibilidade. A gente estava com um Estado há mais de 12 anos sem aumento, não havia valorização dos servidores, não tinha plano de carreira, de desenvolvimento e capacitação. Então, isso tudo dificulta a implementação.

A necessidade de se envolver os gestores que iriam implementar e os servidores foi fundamental. E todo o trabalho foi amplamente discutido com o sindicato, ponto por ponto, isso foi fundamental. Ter o apoio e as pessoas começarem a perceber isso. A gente implementar, por exemplo, o sistema de avaliação de desempenho do servidor, foi visto num primeiro momento pelo sindicato e pelos servidores como um problema. Então, você mostra como se iria ganhar com a implementação desse modelo, foi um trabalho de longo prazo. E hoje todos querem esse modelo, porque eles veem aquilo como importante e fundamental até para a proteção deles mesmos. É fundamental, no âmbito da gestão pública, se ter gestores com a clareza do que se quer. Então, investir num plano de desenvolvimento de gestores públicos é fundamental, porque muitas vezes as chefias não sabem o que está acontecendo no próprio Estado. E tentar sensibilizar e fazer com que as informações cheguem a todos os níveis e em todas as

pessoas, para que elas tenham segurança e credibilidade no modelo. É a avaliação que eu faço.

José Antônio Gomes de Pinho (Mediador)

O Prof. Eduardo Fausto está inscrito. Antes de passar a palavra a ele, eu gostaria de fazer dois comentários. Contar duas historinhas, que me contaram. Uma foi a Prof^a Tânia. Ela comentou de um amigo nosso que foi da FGV de São Paulo, e que teve um tempo no exterior, nos EUA, e ele voltou e está felicíssimo trabalhando numa empresa privada.

Na universidade a gente trabalha muito. Tem até uma piada que quem é da universidade não trabalha. Então, se tem, ainda, esse mito que na universidade não se trabalha. E ele tá numa empresa privada, e felicíssimo. Então a gente fica, às vezes, mitificando uma empresa privada que tira o sangue e que espreme. Esse depoimento me interessou muito.

Uma outra história. Essa foi do nosso superintendente da FEA, o Luis Marques contou que estava indo daqui para Lisboa, lembrando que em um voo internacional tem cinema. E estava passando o filme 'Gladiador', e os caras lá com a espada se matando, e uma senhora do lado dele falou assim: "É, ainda dizem que hoje é tudo competitivo. Imagina naquela época, você tinha que estar acordado e vivo o tempo todo, porque era na base da espada e da morte mesmo, da ameaça concreta e não dessas ameaças veladas que a gente sofre".

Fausto, por favor.

Questão

Eduardo Fausto

Eu gostaria de iniciar fazendo uma observação a uma colocação do Reitor. Ele coloca o seguinte, que não se pode projetar a liderança, e eu acho que sim e ele fez isso na universidade. Porque eu acho que liderar é desenvolver habilidades. Se olhar realmente o sucesso que tem tido, inclusive trabalho, me parece, como observador, pois não executo a política, mas o acompanhamento no cotidiano, que justamente essa habilidade de conversar inclusive com as diferenças foi o grande trunfo para gerar esse clima que está na Universidade. Por exemplo, se construiu a tem-

po uma série de questões que começaram difíceis, como a harmonia no hospital das clínicas, que foi algo extremamente relevante para a administração; a maneira como começou a se dialogar com os conselhos, inclusive dando espaço realmente para todas as pessoas falarem. Você vê que as reuniões do Conselho chegaram a um ponto tal que parece que as pessoas já levam questões pessoais para muitas vezes colocar no Conselho, como foi aquela última do nosso parceiro de engenharia que fez aquele verdadeiro depoimento. Eu acho, quer dizer, é uma opinião, e eu gostaria de ouvir a sua opinião que está em cima, visualizando muito melhor do que eu, mas eu acho que houve uma técnica de gestão que foi amadurecida e talvez não sendo ainda percebida por quem está executando.

Resposta

Naomar de Almeida Filho

Eu costumo pedir conselhos a Eduardo Fausto, mas nem sempre concordo com suas opiniões. Nossa instituição tem algumas características peculiares. Acredito que seja, dentre as universidades brasileiras, a que tem maior grau de provincianismo, no sentido de olhar para si mesma. E isso tem sido muito cultivado, quase como um valor, na própria instituição. Valorizamos algumas tradições que herdamos de um passado que não tivemos. Então, é muito difícil uma instituição desse tipo criar vínculos com outras instituições que têm história maior e mais longa do que a nossa.

Então, Eduardo, creio que o simples fato de abrir a instituição em dois sentidos, um muito para fora dela, como participar de uma rede de outras instituições que poderiam servir como modelo, e outro sentido, em segundo lugar, trazer pra dentro da instituição muito da crise social que a cerca, fez com que criássemos na instituição uma contradição que ela teve que começar a lidar com essa contradição. Esse segundo sentido ocorreu através principalmente do programa de ações afirmativas, implantado em 2005 na UFBA.

Ao introduzir um elemento que criou uma turbulência muito intensa na UFBA, em um processo, de fato político, de questionar o elitismo da própria instituição, fizemos com que ficasse mais patente o anacronismo da estrutura de formação que ela cultiva. Não sozinha. Nós respondemos a diretrizes curriculares; estamos dentro de uma rede de universida-

des brasileiras arcaicas – me perdoem se aqui tem egressos ou membros da USP, tendo como modelo a universidade francesa do século XIX que se instalou atrasada na década de 30 no Brasil; mantemos uma relação intensa com a oligarquia local, que tinha muito pouco de pensamento progressista como ideologia, em uma situação imaginária de plena autodepreciação. Tudo isso veio à tona no momento em que a gente trouxe para dentro dessa instituição, por exemplo, novos sujeitos e novos desafios, muito simples mas que pareciam intransponíveis. Como se não fôssemos capazes de introduzir sujeitos anteriormente excluídos a isso que podemos chamar provisoriamente de civilização. Pelos próprios meios da nossa velha instituição, eles não teriam acesso a bens culturais, à arte, à história, à filologia e às humanidades. Porque esses novos sujeitos que agora estão na universidade não tiveram e não teriam essa possibilidade, essa oportunidade. Porque os velhos sujeitos, os filhos da classe média e da classe alta, já eram capazes de ascender a essa civilidade por outros meios que não a universidade.

A arquitetura curricular da universidade velha e os vieses de organização da forma antiga de transmissão de conhecimento, de repasse de ciência e tecnologia, enfim, da formação tradicional, foram questionados tendo como motivação principal o fato de que a maioria dos sujeitos que hoje estão na UFBA nesse momento nunca tiveram curso de línguas, nunca fizeram intercâmbio em *high school* norte-americana, nunca tiveram a oportunidade de ler clássicos, ou pelo menos um único clássico, nunca tiveram outras chances disso que constrói a nossa identidade intelectual. Esse desafio foi fundamentalmente, quem sabe, o gatilho que provoca esse movimento.

Todos aqui já conhecem Eduardo Fausto. Ele defende uma teoria radical da liderança. Ele acredita muito fortemente na liderança pessoal e personaliza o efeito da mesma. E eu dialogo muito com ele, como disse, peço conselhos e tal, mas acho que liderança não é uma técnica. A política não é técnica de gestão, mas é essencial para os processos de mudança. Você pode gerenciar rotinas, mas o mais difícil é gerenciar transformações. Porque a cada dia a transformação traz desafios que são, muitas vezes, difíceis de compreender; imponderáveis nesse aspecto. É necessário se ter a consciência do horizonte. Acho que não se pode construir um projeto de liderança, assim, nesse sentido direto e proposital. Pode-se compor um projeto de gerenciamento, tendo um planejamento com um certo sentido de balizamento. Agora, o processo de liderança é contingente. Eu não usaria a palavra “sorte”. Para isso,

acho o termo “contingente”, que, aliás, é uma categoria quase esquecida no nosso glossário filosófico. Falamos de determinação, causalidade, chegamos à probabilidade e à possibilidade, aí abandonamos tudo por uma noção de caos; mas não recorremos ao termo “contingência”, uma categoria aristotélica para as coisas que ocorrem.

Acho que a inovação e transformação nas instituições é transformação política, qualquer que seja a natureza da instituição. E transformação política é um processo contingente, por isso precisa continuamente de reavaliação. É claro, se faz uma projeção de metas, agora um plano de metas pode ser totalmente inviabilizado numa instituição complexa como são as nossas. Creio que a descrição da instituição universitária que está na minha ficha é muito precisa nesse sentido.

A inovação de uma instituição universitária traz um grau tão grande de imprevisibilidade que supera a dinâmica de uma instituição complexa. Alguns autores dizem que existem instituições hipercomplexas, aquelas que são mais do que complexas. Dizer “mais do que” não implica um sentido quantitativo, mas sugere inclusive uma natureza diferente. Instituições dessa natureza só se pode compreender, e é muito difícil se projetar.

Como ela se renova ou nela se inova? Como é montada e remontada? No cotidiano de seu trabalho, em primeiro lugar. E em segundo lugar, na estabilidade de seus institutos ou das suas normas. Temos pela frente todo um trabalho de reconstrução normativa de uma instituição como a UFBA que, deliberadamente, tem um estatuto que não segue e que não consegue montar um regimento geral, que por sua vez é contraditório com o estatuto que ela não segue; que não tem nenhum regimento interno de unidade vigente e que é orientada por princípios internos de autonomia, mas que de fato não tem nenhuma autonomia. Tudo isso é realmente difícil de compreender num panorama linear simplificado, aquele com que muitas vezes a gente graficamente acha que entende as instituições.

Eu me desviei muito da questão e não posso dar depoimento sobre essa técnica de gestão que você me atribui. Em síntese, minha resposta é que, para o perfil de uma instituição dessa natureza, não há técnica de gestão que sequer dê conta minimamente de seu cotidiano. Muito menos do seu processo de transformação. Aqui estamos no reino da política.

José Antônio Gomes de Pinho (Mediador)

Então, vou me permitir, ninguém mais inscrito, eu vou fazer a última questão. Quando Alexandre falou “novos processos, novos produtos”, vários novos, na ideia de inovação. Será o que antecede a ideia de inovação não são novos princípios e novos valores? E novos princípios e novos valores são duros de construir. Porque não só convencimento e persuasão, mas também mudança de poderes, podres, que são destituídos, derrubados; então, é uma construção essencialmente política. Então, eu queria pontuar isso e ver os três reagindo a essa questão.

E a outra é a seguinte; a inovação surge em momento de crise, ela pode surgir em momento não de crise? Ela é mais fácil numa crise ou não? O caso de Minas eu acho que era uma crise explícita. Tantas empresas privadas que a gente vê que estão lá no limbo, lá embaixo, e sofrem processos duros de reestruturação e conseguem se reerguer, mudando radicalmente. Empresas, às vezes superdeficitárias, saem dessa situação para uma situação tranquila. Então, a inovação é mais fácil na crise? É ou não é possível na crise? Começar agora pela Fernanda.

Resposta

Fernanda de Siqueira Neves

Em relação a valores e princípios, eu percebo na administração pública estadual, claramente, a inovação que foi dada teve uma mudança no valor que era muito de controle e processo, e hoje temos princípios de resultado. Estamos buscando essa mudança de orientação por resultados e não por controles e processos. Esse o grande princípio, a grande premissa que está se buscando consolidar. Para conseguir mudar, implementar esse novo princípio, o momento de crise facilita, porque as pessoas passam a requerer a mudança. Claro que quem tem aquela posição de conforto, está tendo bons resultados no momento de crise, não vai querer jamais a mudança.

O que a gente percebeu no Estado era uma mobilização, uma necessidade de mudança, o que facilitou em parte a implantação. Mas, por outro lado, a gestão da cultura organizacional nesse processo de mudança é muito complicada. E quando você tem no âmbito desde organizações

universitárias, de pesquisa, de secretarias e etc., a natureza das instituições, são muito diferentes, e a cultura organizacional também. Então, por mais que houvesse uma necessidade, uma demanda por mudança, providenciar isso foi muito difícil. E está sendo ainda muito difícil. Consolidar esse novo princípio de gestão por resultados, em substituição à gestão por controle e por processos, ainda será um caminho longo para se percorrer. Mas acredito que se olhar um pouco a cultura de cada organização e trabalhar isso, a gente consegue alcançar essa mudança.

Resposta UFBA

Tânia Maria Diederichs Fischer

Valores e princípios. Aproveito para tentar resgatar o sentido da gestão contemporânea. A gestão é sempre assimétrica. Existe uma assimetria no exercício da gestão que é assimetria do poder. Em algum momento, circunstancialmente, alguém tem mais poder que outros, nem que seja o poder de persuasão para convencer as pessoas a trabalharem juntas, mas existe um exercício de poder. O exercício de poder é político.

Então, o gestor gere significados, o simbólico, a dimensão cultural, gere organizações hipercomplexas como as universidades, até mesmo não atuando, até mesmo pela inércia, por deixar acontecer. Às vezes, é muito importante deixar acontecer que é para essas coisas terem um tempo de acomodação. Então, é muito sutil, exige muita acuidade. Assim, estão implícitos os princípios e os valores. A gestão é bem mais do que uma gestão de processos ou de rotinas. É muito mais complexa que isso. Eu acho que a nossa Universidade e o desafio que o nosso Reitor Naomar está enfrentando, apenas confirma isso.

Com relação à crise. Acho que vivemos uma crise estrutural permanente com momentos de alívio, ou não? Quer dizer, nós temos momentos de alívio contingentes. Há momentos em que as coisas refluem. Como a boa gestão implica também em ler os sinais, alguma coisa está errada quando está tudo muito tranquilo. Essa questão de crise, ela é um espasmo permanente das instituições, que estão nesse processo de transformação violenta. Não há como não ver, agora, as mudanças que as universidades estão enfrentando, em todo o mundo.

As pressões que estamos vivendo nos últimos meses, até nos últimos dias, que são pressões diferenciadas e mais intensas de regulação, elas são um dado novo, mas daqui a pouco é outro e outro. Então, essa

questão da crise, ela gera um tipo de comportamento reativo, por um lado, mas também eu acho que estimula que você inove para poder superar esse momento e enfrentar um outro momento, um outro patamar, talvez, com mais condições, com mais instrumentos, no sentido de Michel Foucault. Instrumentos entendidos como recursos que você pode usar em momentos e situações diferenciados.

Eu acho que crise... Eu não lembro, professor, nenhum momento na história da nossa pós-graduação que a gente pudesse dizer que estivesse tudo tranquilo. Nós criamos instituições instáveis dentro de uma instituição maior, muito hibridizada e hipercomplexa. Então, é impossível não vivermos em crise.

Resposta

Naomar de Almeida Filho

Eu queria tentar responder essa questão, registrando a limitação do nosso glossário para dar conta de alguns temas. Por exemplo, quando alguém diz, “temos uma crise crônica”, isso é um oxímoro. A própria idéia de “crise estrutural” é dissonante cognitivamente. Crise e transformação. Tem um jogo de palavras que as pessoas agora usam muito ao dizer que o termo ‘crise’ quer dizer oportunidade. A limitação do glossário é grande para designar conceito tão complexo. Mas podemos começar examinando a própria raiz filosófica do conceito, onde se tem certa expectativa de que o esperado é a estabilidade. Como se o desígnio fosse a tranqüilidade, estado de não-transformação ou momento em que nada ocorre, algum tipo de nirvana organizacional ou institucional.

Se pensarmos dessa maneira, o próprio conceito de crise se define como o que ocorre quando a instituição ou a sociedade não está em paz ou não está estabilizada. Proponho pensar numa perspectiva inversa. Não vejo nenhum motivo, nem lógico, nem científico, para justificar a expectativa ou o pressuposto de que as instituições são em princípio pacíficas, ou por desígnio, tranqüilas. Muito pelo contrário. Elas são em princípio dinâmicas, conflitivas e sempre mutantes. Nessa perspectiva, o conceito de crise não faz sentido, nem tem utilidade. A não ser que se considere que estar sempre se aproximando de um ponto de não-equilíbrio, de um ponto crítico portanto, seja a definição precisa do que é uma instituição hipercomplexa. A gente pode até desenvolver esquemas lógicos interessantes para representar essa questão.

Eu não sou da área de gestão ou de ciências sociais, me perdoem se estou dizendo bobagens. Mas creio que é possível até considerar que existe uma idealização das organizações e das instituições como pacíficas, que serve muito mais para aplacar ansiedades do que para propiciar ferramentas técnicas de condução das instituições. No caso da Universidade, acredito que nessa estratégia terapêutica se encaixa o anacronismo de algumas delas. Eu cito a nossa instituição, para maior precisão e propriedade no argumento. Este foi um dos pontos que indiquei numa resposta anterior como elemento importante para compreender a inovação na instituição. Permite que a gente responda sua questão de que talvez o princípio fundamental para se buscar transformar a instituição é fazer com que ela contemple sua própria natureza de organismo em constante transformação. Quer dizer, a mudança passa a ser o designativo da instituição universitária. Mas tem uma raiz muito arcaica da definição de universidade que é cultivada em todos os lugares do mundo que têm instituições que ganharam e merecem o nome de universidade. Trata-se do apego a rituais e tradições que normalmente se referem de fato à sua história e suas raízes, mas que muitas vezes remetem a algo que ela nunca foi, mas supôs que teria sido. Por exemplo, a nossa universidade tem uma nostalgia de Coimbra que não se explica e que precisamos explorar ou exorcizar para nosso avanço como instituição de conhecimento renovada.

Quem circula em outros contextos universitários do mundo, muitas vezes verifica que quanto mais uma instituição tem motivo para se orgulhar de sua história, menos ritualiza seu passado. E o paradoxo é que aquelas que têm cerimônias, rituais e cultivam retoricamente grandes valores, quando você vai ver não têm história nenhuma. O cerimonial mais elaborado que já tive oportunidade de verificar ocorreu aqui na nossa instituição. É algo a se refletir sobre princípios e valores da Universidade.

Eu me alonguei, mas fiz isso só para dizer uma coisa. Vale a pena transformar uma instituição para que ela transforme seus princípios e valores. Nós não podemos – e estou de propósito sendo absoluto nessa afirmação, é recuar no projeto de renovar e inovar nossa instituição. Estará fadada a fracasso a mudança proposta ou projetada em uma instituição com grau de hipercomplexidade como as nossas, se a transformação de princípios e valores for tomada como pré-requisito para mudanças. Eu vou me explicar. Se imaginarmos que a instituição só mudará após a transformação de seus princípios e valores, não adianta nem

começar. Sei que é um raciocínio até um pouco linear e simplificado, mas que pode ter algum valor para entender essa questão. Aliás, existe até um chavão expresso nesse termo: precisamos de uma mudança de paradigma, de uma mudança de cultura.

Todos os autores que de modo sério e rigoroso pensaram sobre as categorias de paradigma e cultura, nunca imaginaram tais categorias como vulneráveis à instrumentação, tipo engenharias sociais ou processos de gestão do imaginário. São processos de tal grau de complexidade, que só deles se apropriando conceitualmente de modo muito simplificado (e, portanto, perdendo nesse caso o rigor e também a riqueza de ambos os conceitos), se pode imaginar possibilidades de interferência pontual, focal e instrumental, em algo como princípios e valores, ou paradigmas e culturas.

Pode ser esse um tema interessante a se tratar teoricamente: se o termo inovação pode ser usado com consistência e pertinência para designar processos de transformação em organismos e instituições, organizações e entidades, numa proposição remetida para além da técnica e para além do tecnológico operacional. Em outras palavras, será que isso que eu trouxe à discussão com o caso da UFBA é realmente exemplo de inovação? Em cima desse argumento, só para provocar um outro encontro, creio que nada do que apresentamos e debatemos aqui é menos do que processos de transformação. Que não se enquadram e não poderiam ser designados como inovação, nesse sentido mais amplo e rigoroso. Até porque o que estamos propondo e realizando na UFBA não tem nenhuma novidade, nem histórica, nem conceitual, nem cultural, nem valorativa. E a gente não pode dizer que nunca foi tentado, porque nessa própria Universidade, muitos desses modelos, dinâmicas e processos inovadores, continuamente aparecem. Dar consistência ou concretude institucional e buscar sustentação para a transformação é uma coisa distinta, é toda uma outra história.

Então, eu queria só concluir a argumentação com essa hipótese possível. E naturalmente agradecer a oportunidade de participar neste debate.

Conclusão

José Antônio Gomes de Pinho (Mediador)

Obrigado a todos da mesa. Certamente o outro encontro já tem uma pauta, porque já temos muitas questões aqui. E certamente polêmicas que gerarão um bom debate. Quero agradecer ao Reitor Naomar Almeida, à Prof^a Tânia Fischer e à Fernanda Neves, que estiveram aqui conosco. Todos deram uma contribuição muito brilhante aqui para a nossa sessão de encerramento e passo aqui para o Prof. Claudio Cardoso.

Antes, porém, queria fazer um registro, pois tive a oportunidade de trabalhar um pouco mais próximo do Claudio e, realmente, é impressionante a capacidade de organização e coordenação, e também de alavancar um projeto e fazer as coisas acontecerem. Para ele não tem dificuldade, não tem limite. Eu fiquei realmente impressionado, e se esse encontro aqui saiu é porque tinha uma comissão, mas, sobretudo porque tinha um líder da comissão que não temia limites a enfrentar, os problemas e as dificuldades. Eu fiquei muito impressionado e gostaria de registrar isso aqui de público, essas qualidades do Prof. Claudio Cardoso.

Claudio Cardoso

Bom, eu só tenho a agradecer a oportunidade e a confiança que foi depositada em nossa equipe, primeiramente pela Escola de Administração que me deu carta branca para trabalhar. No encontro que a gente teve aqui em janeiro, o Reginaldo disse, “vá em frente”.

A Prof^a Tânia, de forma muito generosa, pois nem estava na reunião preliminar, mas juntou-se ao grupo de um modo informal num almoço e nos deu todo o apoio. E o Prof. Pinho, que está dentro do processo desde o início. Na verdade eu tenho que agradecer a oportunidade que me foi dada e, de fato, me empenhei dentro do que foi possível para realizar o evento que ora encerramos.

Fico muito contente de assistir a um debate final desse nível de sofisticação e profundidade. Gostaria que esse trabalho permanecesse e esse é o próximo desafio: colocar o Fórum de Inovação da Bahia para funcionar.

Temos várias alternativas e, eventualmente, algumas sinalizações de apoio, alguma que nem sequer havíamos imaginado. Ou seja, temos

alguma perspectiva que ainda não é concreta, mas muito maior do que a gente tinha pensado no princípio.

Os debates do encontro fizeram tudo valer a pena. O trabalho todo que a gente teve para realizar, que afinal de contas, não foi tão grande assim. Mas acho que valeu a pena só de assistir a tudo isso e poder dizer: “o que aconteceu hoje aqui no auditório da Escola de Administração foi sensacional”. Está tudo registrado e vamos ter recurso para publicar.

Então, em seu nome Paulo Valladares, que ainda está aqui e vai embarcar de volta ao Rio de Janeiro, faço esse agradecimento final. Porque você é um novo amigo, já muito querido, e que se mantém por perto, pois temos um trabalho muito importante que é a revisão do modelo de excelência e gestão da Fundação Nacional da Qualidade. É um trabalho que tenho feito com muito carinho e dedicação, e que é exatamente uma revisão dos paradigmas e diretrizes principais que estão sendo sinalizados para a indústria brasileira.

Nesse clima de amizade e de companheirismo que a gente construiu nesses últimos meses é que eu gostaria de dar como encerrado este encontro de lançamento. Queria agradecer o apoio da Reitoria: tivemos um encontro por lá e o Naomar e o Osvaldo Barreto foram extremamente generosos com o Fórum. Eles sinalizaram algumas falhas, inclusive de montagem, algumas desatenções por falta de informação sobre o que já vem se fazendo na Universidade. Corrigimos tudo a tempo.

Agradeço também o trabalho da BRAIN – Brasil Inovação, que se dispôs a ajudar de forma voluntária. Enfim, foi um conjunto de pessoas de grande valor que nos ajudaram. Eu fiz o operacional, mas o apoio de todo mundo foi fundamental. Em nome da Fernanda, que veio de Minas Gerais, especialmente para o nosso encontro, saúdo a todos que viajaram para se juntarem ao nosso esforço. Muito obrigado pela sua presença.

Enfim, obrigado a todos! Peço uma salva de palmas para encerrarmos de modo caloroso o lançamento do Fórum de Inovação da Bahia (aplausos).

SOBRE OS AUTORES

Alexandre Paupério

Administrador de empresas e mestre em administração (UFBA 1998), com atuações na Universidade Salvador, Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia e Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (CONFAP). Consultor, instrutor e professor nas áreas de inovação, competitividade, estratégia, gestão e projetos. É sócio-diretor da BRAIN – Brasil Inovação.

Armando Alberto da Costa Neto

Doutor em Administração (UFBA). Mestre em Economia (UFBA). Bacharel em Economia (UFBA). Superintendente de Difusão Tecnológica da FIEB. Superintendente do IEL/BA. Professor-Adjunto da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) no curso de graduação em Economia. Autor de diversos artigos e trabalhos científicos e tecnológicos. Membro do conselho Curador da Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado da Bahia (FAPESB). Presidente do Fórum de Estágio da Bahia e Vice-Presidente do Conselho Deliberativo da Rede Baiana de Metrologia (RBME).

BRAIN

A BRAIN - Brasil Inovação é uma empresa privada, baiana, criada em janeiro de 2007, que atua na gestão para a inovação e a competitividade. O foco de atuação está baseado na visão de que, na sociedade contemporânea, o fortalecimento das organizações, regiões e

setores depende de esforços permanentes de inovação — elemento chave para a competitividade — seja no desenvolvimento de tecnologias de produtos, serviços e processos produtivos, na expansão de mercados ou na criação de novos modelos de negócio e estratégias.

Helena Almeida

Economista com mestrado em economia pelo IE/UFRJ e administração pelo Coppead/ UFRJ é atualmente chefe do Departamento de Programas e Políticas do BNDES. Há 10 anos no BNDES, já assumiu cargos executivos na área de comércio exterior e na assessoria da vice-presidência. Foi coordenadora do projeto de avaliação de capitais intangíveis, em conjunto com o Crie/Coppe, e da formulação da política de inovação do banco. Participa dos Comitês da FINEP, SIBRATEC e INT.

Camilo Telles

Mestre em Computação pela UNIFACS, cursa MBA em Finanças pelo IBMEC. Coordenador de empreendedorismo e TI do Tecnovia. Gestor do Bahia Angels, desde a sua fundação em 2007. Trabalhou na Quatro/A (hoje Atento), Terra, Rede Bahia e Globo.com. Mantém o blog <http://www.tellesfera.com/> no qual discute temas ligados a empreendedorismo e inovação.

Celso Duarte

Engenheiro Mecânico, MSc e PhD pela Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), MSc. em Engenharia Automotiva pela escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), Supervisor da Engenharia Avançada, responsável pela área de Pesquisas e Novas tecnologias, com sua formação profissional ligada ao desenvolvimento do produto e performance. Na Ford há 8 anos, coordena o desenvolvimento final do programa Eco-Project, que visa a utilização de fibras naturais em compostos plásticos. Desenvolveu o EcoSport 4X4, o Fiesta Supercharger, o primeiro motor Flex-Fuel, na introdução de Biocombustíveis e no desenvolvimento dos conjuntos-motriz (Power-train) dos veículos. Foi responsável pelo primeiro caminhão Ford Cargo, campeão na Fórmula Truck, e pelo caminhão F4000 4X4 Tetracampeão do Rally dos Sertões. Na GM, participou do programa que lançou a Blazer e a S10 4X4. Em seu primeiro trabalho em competições, foi o lavador de rodas e peças na

equipe Fittipaldi de F1. Na Europa, desenvolveu com a equipe Lotus a suspensão ativa para carros de Fórmula 1, trabalhando diretamente no carro que levou Ayrton Senna à sua primeira vitória. Trabalhou no desenvolvimento dos carros da Equipe Arrows Footwork de F1. Desenvolveu, como Engenheiro-chefe da Nissan Motorsport Europe, o Nissan Primera 2.0L (Tricampeão Europeu de Superturismo) e no protótipo Ferrari P-333, campeão das 24hs de Daytona. Atualmente é também o engenheiro responsável dos carros Porsche GT3 de Emerson e Wilson Fittipaldi pela Equipe Porsche - WB.

César Meireles

Tem 16 anos de Suzano, é engenheiro químico pela Unicamp. Tem especialização em papel e celulose. Atualmente coordena a gestão de conhecimento da Suzano.

Claudio Cardoso

Primeiro coordenador do Fórum de Inovação Bahia, é doutor em comunicação, professor do núcleo de pós-graduação da Escola de Administração da UFBA, professor-visitante da Business School na George Washington University. Diretor de comunicação do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região, atuou como diretor executivo da Câmara de Comércio Americana na Bahia, e é o atual diretor do capítulo Bahia da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (ABERJE), autor de diversos livros e artigos publicados no Brasil e em outros países, e consultor em tecnologias de informação e comunicação em diversas organizações nacionais e multinacionais. Foi eleito Personalidade do ano em Comunicação Organizacional Nordeste 2006, pela ABERJE.

Cristina Quintella

Possui graduação em Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1983), mestrado em Físico-Química pelo Instituto Universidade Federal do Rio de Janeiro (1985) e doutorado em Ciências Moleculares pela University of Sussex (1993). Atualmente é professora da Universidade Federal da Bahia, coordenadora do NIT-UFBA e da Regional NE do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC), sendo pesquisadora nível 2 do CNPq. Tem experiência em interdisciplinaridade (Física, Química, Astronomia, Processos com ênfase em Química-Espectroscopia), atuando prin-

principalmente nos seguintes temas: dinâmica e cinética molecular, espectroscopias a laser, interfaces, produção e transporte de petróleo e instrumentação. Seu grupo ganhou o Prêmio Petrobras de Tecnologia por quatro anos consecutivos (2003 a 2006), em três temas distintos.

Eduardo Fausto

Administrador, mestre e doutor em Administração. Professor Associado II da Universidade Federal da Bahia, lotado no Departamento de Finanças e Políticas Públicas da Escola de Administração. Consultor de organizações, ex-Secretário de Administração da Prefeitura Municipal de Salvador e ex-Chefe de Gabinete do Magnífico Reitor da UFBA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Contabilidade e Finanças Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: administração, gestão, organizações e orçamento. Consultor empresarial cuja metodologia visa possibilitar aos empresários-clientes uma maior proficiência na condução dos seus negócios associados ao seu desenvolvimento humano.

Elias Ramos de Souza

Bacharel em Física (UFBA, 1982), mestre em Física (UFBA, 1992) e doutor em Ciências Biológicas (Biofísica) (UFRJ, 1999). Atuou como pesquisador livre na Universidade Livre de Bruxelas (1996/1997), é professor do CEFET-BA e integra o corpo docente do programa de pós-graduação em física (UFBA) e do doutorado multi-institucional em difusão do conhecimento (UFBA, LNCC, CEFET-BA, UNEB, UEFS, FVC). Exerce a função de Diretor de Inovação da FAPESB, desde março de 2007.

Fábio Assmann

Economista (PUC/RS), especialista em Gestão para a Qualidade do Meio Ambiente (PUC/RS) e em Agente de Inovação Tecnológica – AGINTEC (UNEB), consultor em Estudos de Impactos Ambientais – EIA/RIMA no Meio Antrópico, gestor do Programa Bahia Inovação na FAPESB (2003 – 2007) e sócio-diretor da BRAIN - Brasil Inovação.

Fernanda de Siqueira Neves

Graduada em Administração Pública pela Escola de Governo

Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro (2001), em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004), pós-graduada no MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Fundação Getúlio Vargas (2007) e mestranda em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em parceria com a Fundação Dom Cabral. É servidora de carreira da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Atualmente é superintendente da Superintendência Central de Modernização Institucional da SEPLAG, que, dentre outras atividades, desenvolve e implementa mecanismos alternativos de gerenciamento de políticas públicas, em especial o estabelecimento de parcerias com a sociedade civil para a implantação de políticas não-exclusivas do Estado.

Flávio Marinho

Mestre em administração (UNIFACS/BA, 2005), pós-graduado em marketing (ESPM/SP, 2000), graduado em comunicação social (UCSAL, 1997). Sua trajetória profissional inclui experiências diversas como executivo e como consultor em organizações de diferentes segmentos e portes, tais como Odebrecht (Trikem), Caixa Geral de Depósitos/Portugal, Hospital Português da Bahia, Urban Systems Brasil, Tricon International Restaurants, WhiteWater Brasil. É professor, pesquisador universitário e sócio-diretor da BRAIN – Brasil Inovação.

Frank Alcântara

Diretor de Marketing Institucional da Braskem, maior indústria petroquímica da América Latina, onde lidera, desde janeiro de 2008, as equipes de Marketing Corporativo, responsabilidade Social e e-Business com ênfase em gestão estratégica e apoio às Unidades de Negócio da Braskem no Brasil e no exterior. Formado em Engenharia Química pela UFBA, com MBA em Marketing (UNIFACS), Gestão Empreendedora (ESPM) e Gestão Executiva (FTE), iniciou sua carreira em 1989 na área de Tecnologia da Informação. Posteriormente atuou como engenheiro de automação industrial em processos de plantas petroquímicas, químicas, óleo & gás e água durante sete anos. Nos últimos 10 anos, trabalhou em redes de comunicação afiliadas à Globo, na Bahia e em Minas Gerais, respondendo pela gestão comercial e depois executiva de unidades de negócio.

Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Graduação em Engenharia Elétrica com ênfase em Sistemas pela PUC-RJ, Especialização em Análise de Sistemas pela UFRJ, Mestrado e doutorado em administração pela UFBA. Foi Chefe do Setor de Telecomunicações e Informática dos Dutos e Terminais da Bahia, Sergipe e Alagoas da Petrobras, Analista de Sistemas da Petrobras, Superintendente de Tecnologia para a Competitividade da SECTI e atualmente é o coordenador executivo do Tecnovia — Parque Tecnológico de Salvador/Bahia.

Ildes Ferreira

Sociólogo formado pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e mestre em sociologia pela Universidade Federal de Campina Grande, o atual secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia, Ildes Ferreira, nasceu no município de Valente em 1948. É Professor-Titular da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e dirigente do Movimento de Organização Comunitária (MOC). Antes de assumir a SECTI, Ildes Ferreira já tinha uma longa trajetória de atuação na esfera pública. Entre 1989 e 1992, assumiu a Secretaria Municipal de Habitação Popular de Feira de Santana, acumulando, por um ano, as funções de secretário Municipal da Agricultura. Dirigiu o Plano Municipal de Habitação Popular, experiência inovadora à época, que beneficiou cerca de quatro mil famílias de sem-teto. De 1997 a 2000, foi o vereador que mais apresentou projetos de lei na Câmara Municipal: mais de 90, sendo que mais de 60 foram aprovados e transformaram-se em leis municipais. Além do MOC, colaborou com a constituição e consolidação de várias organizações sociais da região: sindicatos de trabalhadores rurais, movimentos de mulheres, APAEB's, Movimento Água é Vida, cooperativas e várias associações comunitárias.

José Antônio Gomes de Pinho

Professor da Escola de Administração da UFBA. Coordenador do Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA) EAUFBA. Vice-coordenador do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) EAUFBA. Coordenador da Divisão de Administração e Gestão Social da ANPAD. Editor da Revista Organizações & Sociedade - EA. PhD em Planejamento Regional - Universidade de Londres - London School of Economics. Mestre em Planejamento Urbano e Regional - COPPE/UFRJ. Engenheiro pela UNESP.

Marcos Augusto de Vasconcellos

Professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), desde 1972. Engenheiro Industrial pela Escola de Engenharia da Universidade Mackenzie. Mestre e doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP, com especialização em Administração da Produção e Operações. Coordenador do Simpósio de Administração da Produção e Operações Internacionais (SIMPOI), desde a sua primeira edição em 1998. Idealizou e coordenou, o Curso de Administração da Produção e Operações Competitivas no Programa de Educação Continuada da FGV-EAESP (GVPEC). Coordenador do Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG) de 1993 à 1995. Chefiou o Departamento de Administração da Produção e Operações de 1996 a 1999. Coordenou o Projeto EAESP/SAP, de 1997 a 1999, quando foi implantado o Laboratório de Sistemas Integrados (LSI) e criado o Curso de Especialização em Gestão de Negócios com Sistemas Integrados. Fundador do Fórum de Inovação da FGV-EAESP e seu atual Coordenador Geral. Vice-Diretor Acadêmico da FGV-EAESP, com mandato de julho de 2003 a junho de 2007. Como Executivo e Consultor de Empresas, coordenou, desenvolveu e implantou trabalhos nas áreas de Qualidade Total, Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, Gestão de Projetos e Orçamentos-Programa.

Moysés Alberto Simantob

Professor da FGV-EAESP, pelo Departamento de Produção, leciona Inovação, nos cursos de graduação, CEAG e PEC. Cofundador e coordenador executivo do Fórum de Inovação, desde 1999. Sua prática de consultoria é especializada e inclui a concepção de plataformas em gestão de inovação estratégica e a adaptação de tecnologias gerenciais estrangeiras de inovação em empresas nacionais. Coautor do Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas e do primeiro livro da série Organizações Inovadoras. Em projetos internacionais trabalha em parceria com professores da escola de negócios suíça IMD.

Naomar de Almeida Filho

Reitor da Universidade Federal da Bahia desde 2002. Professor-Titular de Epidemiologia no Instituto de Saúde Coletiva da UFBA.

Médico, Mestre em Saúde Comunitária, Ph.D. em Epidemiologia. Doctor of Science Honoris Causa McGill University, Canadá. Professor-visitante nas seguintes universidades: Universidade da Carolina do Norte, em Chapel Hill, Universidade da Califórnia em Berkeley, Universidade de Montreal e Universidade Harvard. Sua principal atividade científica se concentra na epidemiologia de transtornos mentais, particularmente o efeito de raça, racismo, gênero e classe social sobre a saúde mental. Em sua produção acadêmica, destaca-se uma série de livros-texto sobre o método epidemiológico.

Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares

Engenheiro Metalúrgico pela UFRJ e Mestre em Ciências pela COPPE/UFRJ. MBA em Gestão Empresarial pelo Ibmec, Rio de Janeiro. Especialização em Qualidade pela AOTS, Japão. Consultor Sênior da Petrobras, onde trabalha desde 1987. Colaborador da Fundação Nacional da Qualidade, onde atua como coordenador de desenvolvimento do Modelo de Excelência da Gestão. Juiz do Prêmio Nacional de Saneamento, do Prêmio Nacional da Saúde e dos prêmios estaduais da Qualidade do RS, MG e SC. Tem a Medalha do Pacificador, por serviços prestados ao Exército Brasileiro.

Reginaldo Souza

Diretor da Escola de Administração da UFBA. Bacharelado em Administração Pública, pela Universidade Federal da Bahia (1977). Mestrado em Administração Pública, pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (1982). Doutorado em Economia, pela Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP (1991) e Pós-doutorado, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa - UTL (1997/1998). Professor-Titular do Departamento de Finanças e Políticas Públicas da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, atuando na graduação, mestrado e doutorado. Coordenando estudos em Administração Política, Políticas Públicas, Política Econômica e Finanças Públicas, assim como em projetos técnicos. Autor de livros, capítulos de livros, artigos em periódicos, jornais e anais de congressos.

Reinaldo Dias Ferraz de Souza

Arquiteto (Universidade de Brasília, 1976), com especialização em Gestão da Qualidade pela Fundação Christiano Ottoni, da UFMG e pela Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), do Japão e em Planejamento Físico do Ensino Superior pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Possui treinamento como “Auditor Líder” de Sistemas da Qualidade pela MCG, do Brasil e Batalas Handley-Walker, da Inglaterra. É Coordenador Geral de Serviços Tecnológicos do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Rogério Quintella

PhD pela University of Brighton. Professor-Titular, Coordenador de Pesquisa da UFBA. Ex-Diretor Científico da ANPAD, Pesquisador ID do CNPq. Editor-Chefe da Revista de Administração Contemporânea (RAC). Coordenador do Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia (NACIT).

Silvana Pereira de Aguiar

Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), com Doutorado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Cofundadora do Fórum de Inovação da FGV-EAESP, onde atua desde 1999 em sua constituição. Empresária desde 1992, quando fundou a Antar Processos de Transformação, empresa de consultoria especializada em processos de mudança e inovação, modelos organizacionais, sistemas autogerenciáveis e planejamento estratégico. Especializada na condução de projetos que demandam novos padrões de operação, novos modelos mentais. Foi executiva da Bayer do Brasil e da Monsanto.

Tânia Maria Diederichs Fischer

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professora-Titular da Universidade Federal da Bahia e colaboradora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Coordenadora do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. Coordenadora do Programa de Capacitação Docente em Administração (PCDA/ANPAD). Pesquisadora 1A do CNPq.

SOBRE O FÓRUM DE INOVAÇÃO

<http://www.inovforum.org.br/index.htm>

O Fórum de Inovação é uma associação entre a FGV-EAESP e organizações de sucesso no Brasil que objetivam inovar. Compõe-se pelas empresas Brasilata, Banco do Brasil, Copesul, Embrapa, Sebrae Nacional e Suzano Bahia Sul. Foi concebido por executivos de mercado e professores da FGV-EAESP. Conceito inovador, de parceria entre empresas e mundo acadêmico, assumiu compromissos de médio e longo prazos. As reuniões começaram em 9 de Setembro de 1999 e a primeira plenária aconteceu em maio de 2000.

Apresentação

O Fórum de Inovação é uma associação entre a FGV-EAESP e organizações de sucesso no Brasil que objetivam inovar. Compõe-se pelas empresas Brasilata, Banco do Brasil, Copesul, Embrapa, Sebrae Nacional e Suzano Bahia Sul. Foi concebido por executivos de mercado e professores da FGV-EAESP. A ideia de constituir um fórum sobre inovação surgiu na busca de um tema “horizontal”, relevante para empresas de variados setores. Conceito inovador, de parceria entre empresas e mundo acadêmico, assumiu compromissos de médio e longo prazos. As reuniões começaram em 9 de setembro de 1999 e a primeira plenária aconteceu em maio de 2000. O Fórum, hoje, reúne-se com regularidade e cresce de modo orgânico e contínuo.

Missão

Estimular e viabilizar a investigação, geração, difusão e aplicação de conhecimentos sobre Organizações Inovadoras.

Visão

Ser o referencial brasileiro em conhecimentos sobre Organizações Inovadoras.

Princípios

- Trabalho em comunidade, com comunicação e troca permanente de experiências entre participantes;
- Geração de resultados, conhecimentos e ideias sobre inovação estratégica;
- Capacitação de uma nova geração de profissionais;
- Sigilo, observado nas discussões e informações trocadas;
- Exclusividade, resguardada a não-concorrência entre empresas gestoras do Fórum.

Objetivos

- Estudar conceitos e experiências de inovação empresarial;
- Integrar os mundos acadêmico e de negócios
- Estudar inovação enquanto direcionador estratégico para o País;
- Compartilhar conhecimento entre empresas líderes e profissionais com diferentes *backgrounds*
- Gerar riqueza por meio de uma visão estratégica de inovação.

Organização/Equipe

- Marcos Augusto de Vasconcellos
- Moysés Alberto Simantob
- Luiz Carlos Moraes Rego
- Luciana Gaia
- Leonice Cunha
- Flávia Jorge Canella

INDICAÇÕES DE LEITURA

Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas

Simantob, Moisés; Lippi, Roberta

Editora Globo

Este livro cumpre o papel de um guia, orientando, esclarecendo e mostrando o caminho para que as organizações brasileiras se tornem sistematicamente inovadoras e, portanto, mais competitivas. A obra aborda o tema sob todos os ângulos. De início, apresenta os principais conceitos de inovação e de gestão da inovação. Os autores destacam em seguida aquilo que é essencial para qualquer processo inovador — as pessoas — mais do que ‘fatores’, elas são os verdadeiros ‘agentes’ da inovação. Não falta, ainda, a análise dos macrofatores cruciais para impulsionar a prática da inovação no Brasil: o desenvolvimento tecnológico, a integração universidade-empresa e o apoio governamental.

Organizações Inovadoras

Barbieri, José Carlos (Organizador)

Editora FGV

Por que inovação? Para uma resposta simples, basta verificar quantas novidades surgem diariamente nos mais diferentes setores de atividade. Este livro discute a influência dos modelos de gestão sobre a capacidade de as empresas realizarem inovações em bases sistemáticas e apresenta casos de inovações, enfatizando os seus aspectos organizacionais. Inovação é entendida no sentido amplo, englobando inovação em produtos, serviços, processos, gestão, modelos de negócio e outras. Sumário: Introdução; Cooperação empresa-instituição de ensino e pesquisa; Inovações nas organizações empresariais; Considera-

ções sobre a metodologia adotada; O caso Brasilata; O caso Copesul; Análise comparativa entre os dois casos e considerações finais.

Organizações Inovadoras Sustentáveis

José Carlos Barbieri e Moysés Alberto Simantob

São Paulo, Atlas, 2007

O conceito de sustentabilidade tem sido empregado nas últimas décadas cada vez mais frequentemente e da economia migrou definitivamente para as organizações. Mas o que é uma organização inovadora sustentável e qual sua importância econômica e social? Como transpor esse conceito para práticas gerenciais? E para que inovar? Encontrar respostas a questões centrais como essas foi o desafio que os professores da FGV José Carlos Barbieri e Moysés Simantob tomaram para si na liderança de um time de primeira de administradores. Surgiu assim o “Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações”, lançado no segundo semestre desse ano, reunindo a reflexão e experiência decorrentes dos trabalhos desenvolvidos pelo fórum e dos profissionais que ali atuam.

Organizações Inovadoras do Setor Financeiro

Teoria e Casos de Sucesso

José Carlos Barbieri e Moysés Alberto Simantob

São Paulo, Saraiva, 2008

Este livro trata de inovações no setor bancário, uma área reconhecidamente importante para a economia de qualquer região ou país. Foi elaborado pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP, que parte do princípio de que a organização deve ser capaz de inovar de uma forma sistêmica, como requer o ambiente econômico em que vivemos, em vez de trabalharmos em ações isoladas. Em outras palavras, mostra como inovar de modo a produzir resultados benéficos para a empresa, para a sociedade e para o meio ambiente, conforme os objetivos do desenvolvimento sustentável. Como é típico do modo de atuar do Fórum, este livro foi produzido por pesquisadores que tratam esse assunto pela lente teórica e por executivos que vivenciam os processos de inovações e que têm coisas muito interessantes a contar, unindo, dessa forma, a teoria à prática. Além de discorrer sobre inovações na área de serviços, de uma forma geral, e na indústria financeira,

especificamente, o livro traz, ainda, exemplos práticos associados aos conceitos teóricos, servindo como referência para aqueles que estudam ou trabalham com inovação..

Gestão de Idéias para inovação contínua

José Carlos Barbieri, Antônio Carlos Teixeira Álvares e Jorge Emanuel Reis Cajazeira

São Paulo, Bookman, 2008

O livro trata dos sistemas de sugestões e da sua importância para a geração sistemática de ideias, com a consequente produção de todos os tipos de inovações. O texto é complementado por casos de algumas empresas brasileiras.

Teses e Dissertações

- Innovation in Mature Industries: The Case of Brasilata S.A Metallic Packaging
- Competitividade em aglomerações empresariais: ilustrações do cluster automotivo
- O processo de desenvolvimento de novos produtos em ambientes de informação intensiva
- The funding of new technology-based firms in Brazil
- Ações Internas voltadas para o fomento da Inovação: as empresas também devem fazer sua lição de casa
- Estratégia de Marketing para Produtos de Alta Qualidade
- Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises
- Os Inventores no Brasil:Tipos e Modalidades de Incentivos
- A Inovação Presente na Administração Pública Brasileira
- A Lei de Inovação Tecnológica como Ferramenta de Apoio
- Inovação a Gestão ao Mercado Externo
- Os Inventores no Brasil: Tipos e modalidades de incentivos
- Desmistificando a Inovação - Inovar para Competir

- Incubadora de Inovação: Que nova espécie é essa?
- Inovação e a Dinâmica da Cultura
- Caderno de Inovação nº 1
- A Contribuição da Área Produtiva no Processo de Inovações Tecnológicas

COLOFÃO

Formato	17 x 24 cm
Tipologia	Revival565 BT
Papel	Alta alvura 75 g/m ² (miolo) Cartão Supremo 250 g/m ² (capa)
Impressão	Setor de Reprografia da EDUFBA
Capa e Acabamento	Bigraf
Tiragem	500

ISBN 978-85-232-0691-8



9 788523 206918