

O DESAFIO AMAZÔNICO NA FORMAÇÃO DE GESTORES DE INOVAÇÃO: Um Modelo de Parceria entre NATURA-FAPEAM

Marta P. S. Siza¹ / Leonardo Augusto Garnica²/ Zeni Silva Jucá Bessa³

Resumo

A inovação tem trazido consigo a imperiosa necessidade de formação de gestores de inovação que compreendam os espaços multiatores do Sistema de Inovação. Neste contexto a Natura e FAPEAM realizaram uma parceria pioneira no Brasil, buscando formar profissionais que compreendam a dimensão transversal de projetos de parceria com orientação ao desenvolvimento regional amazônico. O presente artigo apresenta como o projeto se transformou em um Programa, e como este modelo pode ser replicado em outras regiões e organizações.

Palavra-chave: Inovação, Gestão da Inovação, Desenvolvimento Regional, Amazônia.

Abstract

Innovation has brought with itself the need of forming innovation managers that understand how to communicate in all the spaces in the Innovation System. In this context Natura and FAPEAM started a pioneer partnership in Brazil, trying to train and form professionals to comprehend the transversal dimensions in collaborative projects, with focus in regional development. This article presents the project that became a Program, and shows how to replicate it.

Keywords: Innovation, Management, Regional Development, Amazonia.

¹ Marta P. S. Siza é formada em Letras - Língua Portuguesa pela Universidade Estadual do Amazonas, com *mba* em Gestão de Projetos e *mba* em Gestão da Inovação e Criatividade pela UniNassau. Bolsistas Senior no Programa de Formação de Competências em Gestão de Inovação e Transferência Tecnológica Natura/FAPEAM.

² Leonardo Augusto Garnica é formado em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista UNESP, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Coordenador do Programa de Formação de Competências em Gestão de Inovação e Transferência Tecnológica Natura/FAPEAM

³ Zeni Jucá Bessa é formada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Amazonas, especialista em ..., Mestranda em Ciências da Comunicação pela Universidade Federal do Amazonas. Bolsistas Senior no Programa de Formação de Competências em Gestão de Inovação e Transferência Tecnológica Natura/FAPEAM.

1. INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado e altamente conectado, a inovação é palavra de ordem, especialmente por conta da economia vigente de uma sociedade dita do conhecimento (Drucker,1993) que impulsiona e alimenta a demanda por novos e distintos produtos. Assim sendo, empresas que inovam e se diferenciam têm um maior suporte à sua competitividade, alcançando uma parcela maior de mercado.

No Brasil, a inovação tornou-se parte de uma agenda pública há aproximadamente quinze anos, quando articulações de incentivo e promoção da atividade inovadora começaram a ser delineadas como parte de um plano estratégico de desenvolvimento do país, sendo o tema assumido como primordial e capaz de assegurar crescimento, competitividade e notoriedade frente ao cenário global. O marco desse movimento pró-inovação protagonizado pelo Estado, ganhou contornos em 2003, com divulgação das Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, obtendo maior força em 2008 com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Produção e tem seu marco legal estabelecido em dezembro de 2004, com a Lei 10.973 (Lei de Inovação), em Novembro de 2005 com a Lei 11.196 (Lei do Bem) e em junho de 2006 com o Decreto 5.798 que regulamentou a concessão de incentivos fiscais a inovação.

No que tange a Região norte do Brasil, *habitat* da maior biodiversidade do planeta, a premissa da valoração da sociobiodiversidade e da sustentabilidade foram assumidas como primordiais para o desenvolvimento econômico, de forma que um modelo que seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente equilibrado, configura-se como um ideal a ser alcançado. Neste contexto, a inovação toma maior complexidade, como explicitado por Galvão e Ferreira (2014):

“Não há no mundo uma região que seja similar e tenha desafio semelhante ao da incorporação em bases sustentáveis do território amazônico ao esforço nacional de desenvolvimento, razão pela qual a proposta a ser oferecida à Amazônia deve ser única e exclusiva.” (GALVÃO e FERREIRA, 2014)

Alinhado com a estratégia Nacional o Estado do Amazonas ganha destaque, tornando-se em 2006, o primeiro Estado brasileiro a possuir uma Lei estadual de Inovação, a qual viabilizou a operacionalização de diversas iniciativas para alavancar a inovação, tais como a qualificação de recursos humanos, criação de infraestrutura de

pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, bem como a poio efetivo para a emergência de um *habitat* de inovação amazonense.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta trajetória ainda há muito a ser feito, tais como o aprimoramento de políticas públicas, redirecionamento da formação de RH para áreas estratégicas em C&T&I, e apoio ao surgimento de um ecossistema de inovação, tendo em vista que os impactos de tais esforços ainda são tímidos sob o prisma dos percentuais de desempenho inovador das empresas brasileiras que, segundo a Pesquisa de Inovação (Pintec) 2011 logrou apenas 35,7%, sendo considerado baixo em relação ao que ocorre no âmbito internacional.

No que tange a formação de recursos humanos, diversas iniciativas tem sido adotadas em todos os setores econômicos, sendo que em áreas ligadas a C&T&I ganha destaque o Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAЕ), criado em 1987⁴, e o Inova Engenharia⁵.

Novos arranjos institucionais começam a configurar-se de forma que os atores do sistema se organizam para assegurar a formação de profissionais, o que pode evidenciar um avanço em termos de grau de maturação do Sistema Nacional de Inovação (SNI), e oportunizar novos modelos de desenvolvimento de competências em inovação.

Contudo, grande parte do empenho na formação de RH para inovação tem se concentrado nas atividades técnicas ou específicas privilegiando áreas e setores diretamente ligados as atividades de P&D e desenvolvimento tecnológico.

Em se tratando da Gestão de Inovação, a temática tem recebido menor atenção, sendo subestimadas as peculiaridades necessárias ao processo de gerir a atividade inovadora. Embora, na modalidade clássica acadêmica, cursos de formação e qualificação nesta área sejam ofertados, tornam-se insuficientes ante a demanda e a necessidade de se alavancar a inovação no País de maneira mais prática, ressaltando-se que a maior parte de tais ofertas concentram-se no eixo Sul-Sudeste brasileiro. Contudo,

⁴ Foi criado sob a gestão do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), e operacionalizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) com a implementação de bolsas de fomento tecnológico para inserção de pesquisadores nas empresas para atividades de P&D. A partir de 2002, mudanças foram efetuadas passando o programa a denominar-se RHAЕ-Inovação.

⁵ Criado em 2006 sob a perspectiva de promover a modernização na educação de engenharia no Brasil, é coordenada pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) .

com as mudanças rápidas no cenário econômico os gerentes das empresas atuais devem estar preparados para os desafios novos como: Aumento da concorrência global; Mercados muito segmentados; Diferença cada vez menos nítida entre os vários tipos de indústrias; Ciclo de vida dos produtos mais curto; Mudanças nos canais de distribuição; Ruído crescente nos meios tradicionais de comunicação; Empresas buscando novas formas de fazer negócios (MCKENNA, 1997).

Na região Amazônica, esses desafios impõem maior impacto e complexidade, tendo em vista toda uma construção histórica, econômica e social ante a dualidade da compreensão dos obstáculos e oportunidades de se promover o desenvolvimento econômico e sustentável no *locus* da maior biodiversidade do planeta.

Neste sentido, o Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento da Amazônia Legal (PCTI/Amazônia), merece menção por se caracterizar como uma proposta de desenvolvimento alinhada à premissa de fomentar um modelo de desenvolvimento que seja “economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente equilibrado” (GALVÃO; FERRERA, 2014).

Não obstante ao brilhantismo da proposta, mais uma vez o tema de Gestão da Inovação recebe menor conotação se comparado a ênfase e montante de esforços previstos ao fortalecimento da base técnico-científica regional, tais como priorização de formação e agregação de pesquisadores às empresas regionais, programas de atração e fixação de mestres e doutores de “linha de frente” (leia-se: atividades fins de inovação), entre outros explicitados por Galvão e Ferreira (2014), a partir do PCTI/Amazônia.

A gestão da inovação, contudo, deve ser compreendida como parte importante na construção da inovação, em todas as fases, processos, modalidades, tipos de relacionamento com outros agentes e maneiras de transferência do conhecimento científico à tecnologia de produto, trazendo o olhar organizacional, administrativo e integrador. Para Barbosa e Cintra (2012) a inovação surge fundamentalmente como a ação diferencial das organizações, trazendo suporte a estratégia do negócio, por isso, a gestão da inovação precisa manter um ambiente propício à criatividade e mudanças, estas que devem compreender e alinhar: estrutura organizacional, cultura e valores empresariais, gestão das pessoas com seus diversos subsistemas (pautada principalmente pela gestão por competências), gestão do conhecimento etc. Delineando assim alguma das expertises que um profissional em gestão da inovação precisa adquirir. Como parte da difusão desta formação surge também uma iniciativa interessante, uma parceria entre o Observatório da Inovação e Competitividade da

Universidade de São Paulo (USP) e o Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) que por meio de vídeo-aulas pretende aproximar conceitos e práticas de inovação aos profissionais que pretendem se desenvolver na temática. Os vídeos se dividem em 11 blocos temáticos e abordam diversos assuntos como: inovar pela primeira vez; tipos de inovação; liderança, estratégias de negócios e indicadores de desempenho; planejamento e gestão tecnológica; propriedade intelectual; estabelecimento de parcerias; criatividade, geração de ideias e *design thinking*; estruturação e gerenciamento de portfólios; desenvolvimento de produtos; estratégias de marketing e introdução de novos produtos no mercado; inovação radical e sistemática; projeto organizacional e gestão por competência; enfoques para lidar com a incerteza; e *startups* tecnológicas; intercalando com entrevistas de profissionais brasileiros que tem se destacado no desenvolvimento de inovação. Mostrando claramente como as competências nesta área são diversificadas, convergindo varias linhas de conhecimento.

Diante do exposto urge a necessidade da criação de novos modelos capazes de promover o desenvolvimento e aquisição de competências para a Gestão da Inovação condizentes com as peculiaridades próprias aos processos e atividades inovativas, combinando o conhecimento teórico acadêmico às praticas que tem se estabelecido no panorama mundial, bem como compreender e acionar as singularidades amazônicas, de forma a assegurar as devidas condições para o alcance do sucesso na geração de inovação posicionando a região como referência no cenário global.

Ao encontro desta pujante necessidade, situa-se o projeto piloto de “Formação de Competência para Gestão de Inovação e Transferência Tecnológica”, uma experiência pioneira de parceria entre uma entidade de fomento a CT&I e uma empresa do ramo cosmético para o desenvolvimento autóctone de recursos humanos qualificados para atuarem no Sistema Regional de Inovação (SRI) promovendo gestão de Inovação capaz de congrega articulação entre o ambiente empresarial e de produção científico-tecnológica.

Diante do exposto, intenta-se compartilhar de forma objetiva e concisa a experiência proporcionada pela parceria Natura/FAPEAM através do projeto-piloto, agora Programa de “Formação de competências em Gestão da Inovação e Transferência Tecnológica” (PFCGITT), sob a ótica dos agentes envolvidos, buscando-se ressaltar os elementos que mais contribuíram para o aprimoramento profissional, bem como apresentar o modelo para replicação em outras instituições e regiões.

3. DESCRIÇÃO METODOLÓGICA

O presente artigo foi desenvolvido em duas fases, pesquisa bibliográfica e construção do modelo por meio de um caso específico. Seu objetivo central é contextualizar e problematizar a formação em gestão de inovação no Amazonas, e apresentar uma proposta de solução aplicada à problemática exposta, caracterizando-se assim como pesquisa exploratória (GIL, 2008).

Tendo em vista que Vergara (2003), destaca que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, esta etapa constituiu-se de levantamento de referências sobre o panorama da inovação mundial e, especificamente, os esforços já desenvolvidos na região norte na temática.

A segunda fase compreendeu a breve descrição e análise do Programa de Formação em Gestão da Inovação e Transferência de Tecnologia. Como este se desenvolveu e como estruturá-lo para potencial replicação com a previsão de maior impacto no ecossistema como um todo. O estudo de caso único é semelhante a um experimento, sendo seu uso justificado quando o caso: a) é decisivo para testar a teoria formulada; b) é útil para validar as proposições de uma teoria já existente; c) representa uma situação pouco comum ou extrema; e d) quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno de maneira profunda em relação ao contexto (YIN, 2001). Neste caso, deu-se pela oportunidade de aprofundamento na análise de como o Programa se desenvolveu e seus componentes analíticos em vias de sinalizar caminhos para sua replicação e evolução enquanto modelo.

3.1. Modelo Escolhido para o Programa

O Projeto Piloto se desenvolveu por meio do Modelo de Treinamento *On-the-job* (MTOJ) que se configura pelo ensino formal de habilidades, conhecimento e competências que são necessárias a uma área para performance específica de tarefas, sendo necessariamente dentro do ambiente de trabalho, e durante o desenvolvimento das atividades do mesmo. Ressalta-se a importância da capacitação e treinamento em sintonia com o desenvolvimento do trabalho proposto ao funcionário, posto que a estrutura de ensino formal esteja sempre correlacionada ao ambiente educacional escolar, que se caracteriza por transmissão de conhecimento por meio de aulas expositivas, promovendo um distanciamento entre o aluno e o professor, a teoria e a prática propriamente dita. Este modelo tem se destacado em modalidades profissionais

por promover agilidade e aperfeiçoar a carreira profissional dos envolvidos, especialmente em funções em que habilidades comportamentais e a visão do processo como um todo são críticas para o atingimento dos objetivos traçados ao funcionário.

Em especial, a formação em gestão de inovação caracteriza-se por envolver um conjunto de competências altamente multidisciplinares combinando o entendimento de algumas ciências, tais como: engenharia de produção, administração e ciências jurídicas, além de habilidades e competências comportamentais envolvendo comunicação, negociação, gestão de mudança e gestão de conflitos. Sendo assim, ressalta-se a importância dos treinamentos diversificados na grade do Programa, considerando a agilidade da tecnologia e das informações próprias à Inovação, faz-se importante uma formatação que convirja tanto o âmbito educacional quanto a atuação profissional efetiva com uma abordagem regional do tema.

4. ATORES ENVOLVIDOS

4.1. Natura

A Natura é a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, cosméticos e também no segmento de venda direta, com sede em Cajamar (SP), tem forte presença na América Latina e uma loja em Paris/França (Site NATURA). Classificada em 2013 por analistas e investidores, segundo os resultados financeiros e percepção de mercado, como a décima empresa mais inovadora do mundo (ranking revista Forbes), também é vencedora do prêmio da Financiadora de Estudos e Projetos em 2012 (FINEP,2012) e 2013 (FINEP,2013A empresa investe 3% de sua receita em inovação, o que correspondeu ao valor de de R\$ 215 milhões em 2014 (Relatório Anual Natura, 2014).

De acordo com Varrichio *et. al* 2012, o modelo de inovação aberta da Natura é baseado em quatro pilares, sendo um deles a articulação de redes colaborativas. Neste contexto de colaboração insere-se o programa Natura Campus que está estruturado com estratégias e ferramentas para promover a conexão entre pessoas e instituições, encorajando e fomentando a colaboração e inovação a partir de ações interativas, tais como desafios de inovação, prêmios e chamadas de projetos lançados de acordo com a demanda interna, seus interesses para investimentos e articulado com parceiros externos do ecossistema de inovação.

Outro destaque é o Programa Amazônia, que visa colocar a marca Natura a serviço da criação de negócios sustentáveis na região Amazônica, concentrar forças e intensificar suas operações e desta forma garantir a sinergia de suas ações na região. Uma das frentes do programa Amazônia, a Ciência, Tecnologia e Inovação, é representada pelo Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA) que promove a criação de um ambiente favorável à inovação, identificando o conhecimento científico acionável da região bem como novas oportunidades de inovação e geração de negócios com base no uso sustentável dos produtos e serviços da sociobiodiversidade da Amazônia (OLIVEIRA, GARNICA e COSTA, 2013).

4.2. FAPEAM

A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) foi apontada pelo como a quarta maior instituição estadual de fomento à ciência e à tecnologia do país, ficando atrás apenas das fundações estaduais de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, a posição deve-se ao volume de financiamentos realizado pelo órgão em desenvolvimento de pesquisa e formação de recursos humanos. Por ser uma FAP jovem, com apenas dez anos de atividade, esse desempenho é significativo, quando comparado às outras fundações citadas que possuem em média 42 anos. A articulação da FAPEAM com instituições federais, estaduais e empresariais foi responsável por grande parcela dos investimentos, o que demonstra o protagonismo deste Órgão no Estado, atuando principalmente no fortalecimento das vocações regionais.

A FAPEAM tem como objetivo financiar projetos de pesquisa, tecnologia, inovação e de difusão científica relevantes para o desenvolvimento econômico do Estado do Amazonas, bem como apoiar a formação de recursos humanos, desde o ensino fundamental até o pós-doutorado em distintas áreas do conhecimento, bem como, promover diversas ações de apoio ao desenvolvimento e fortalecimento do ecossistema de inovação regional (FAPEAM, 2012).

4.3. A parceria Natura/FAPEAM

A necessidade de formação de recursos humanos na área de gestão da Inovação na Amazônia configurou-se como uma oportunidade de ação conjunta da FAPEAM e da Natura de modo a mitigar este gargalo. Assim, as duas organizações identificaram uma oportunidade no desenvolvimento de competências em profissionais autóctones

que desejassem atuar no estado do Amazonas na gestão da inovação e transferência de tecnologia no seu sentido mais amplo, envolvendo gestão de processos, projetos e portfólios, capacitação e gestão de fomento, negociação e contratação de parcerias, articulação de redes para pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e inovação.

A Natura, por sua vez, possui as competências em gestão da inovação em sua operação, a partir de um ambiente repleto de ações, estratégias e atividades inovadoras, que somados alavancam a formação de capital humano para futuras atuações desses profissionais no sistema regional de inovação do Amazonas. Tendo em vista que a FAPEAM, como agência de fomento, concede bolsas que possibilitaram os ciclos de formação, tornou-se possível criar um programa pioneiro e inovador voltado à formação de competências em gestão de inovação, ampliando assim as fronteiras dos modelos de formações tradicionais.

5. Resultados

5.1. Projeto Piloto – a experiência

O Projeto Piloto desenvolvido por meio da parceria entre a Natura e FAPEAM tem como objetivo a Formação de Competências em Gestão da Inovação, e trouxe em sua primeira edição a formação de quatro profissionais para atuar na articulação e no desenvolvimento do Sistema Regional de Inovação (SRI). Esta formação se caracterizou pelo modelo *on-the-job* (conceito explanado anteriormente) sendo desenvolvido em 12 meses, concentrando-se tanto em treinamentos formais, quanto no desenvolvimento de projetos estruturantes que procuraram contemplar tanto o âmbito mercadológico, próprio do ambiente empresarial, quanto à inserção e movimentação do SRI.

A seleção dos bolsistas foi considerada etapa crítica ao sucesso do programa, tendo sido elaborada conjuntamente entre profissionais da FAPEAM e da área de recursos humanos e de inovação da Natura. Como descrito em edital (Termo de Cooperação Técnica 006/2013 - FAPEAM/NATURA), as candidaturas foram avaliadas a partir das etapas descritas a seguir:

1. **Inscrição e elegibilidade:** cabendo aos parceiros a avaliação dos requisitos necessários; e submissão de resposta ao desafio lançado: *Como a formação de recursos humanos em gestão da inovação contribui para o sistema*

estadual de inovação? – Lançado em site da Natura especializado em desenvolvimento de integrações científicas: Natura Campus (www.naturacampus.com.br).

2. **Interação Presencial:** processo de dinâmicas de grupo na empresa, promovendo a interação entre profissionais de inovação, membros da FAPEAM e candidatos selecionados na etapa anterior.
3. **Entrevista Individual:** conduzida por profissionais da Natura e FAPEAM.

Em outubro de 2013 quatro bolsistas selecionadas foram e encaminhadas à empresa, onde obtiveram total apoio de infraestrutura e integração com a equipe da Natura instalada no Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA). Contaram, também, com o apoio e estímulo para participação efetiva em eventos pautados no sistemas de inovação do ambiente brasileiro e discutir novas perspectivas para o desenvolvimento da Inovação. Com destaque, as bolsistas participaram do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC), realizado em Maio de 2014 na cidade de São Paulo, focado no papel das ICTs no cenário de inovação.

Como parte do programa de formação, a própria empresa definiu um orientador às bolsistas, que passou a promover o direcionamento aos projetos individuais e desenvolver o conteúdo programático dos treinamentos formais, que permearam conteúdos próprios aos temas de inovação e mercado, articulados por diferentes gerentes e pesquisadores da empresa:

Quadro 1 - Lista das Principais Capacitações do Projeto Piloto 2014.

TEMA	CAPACITAÇÃO	CH
Inovação	Ecosistema de inovação	1h
	Políticas públicas e financiamento de inovação	2h
Inovação Aberta	Trajatória da Inovação Aberta	1h
	Modelos de Parcerias	1h
	Propriedade Intelectual	1h
	Fomento para Inovação	1h
	Gestão Integrada de Inovação Aberta	2h
	Empreendedorismo e Inovação	1h
	Técnicas de negociação em parcerias	1h
Redes de Criação	Inteligência de Redes	1h
	Processos de Co-Criação	2h
Ferramentas de Gestão	Gestão de Projetos (E-learning)	
	Gestão de Projetos de Inovação (E-learning)	
	Gestão da sociobiodiversidade	2h
	Gestão de Inovação: Processo e Portfolio	1h
	Planejamento Estratégico	1h

Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

No processo de integração, cada bolsista recebeu um projeto/desafio, que buscou uma perspectiva transversal dos temas de Inovação com aplicação à Empresa, levando em consideração suas estratégias e ênfases, e contribuição ao ecossistema de inovação:

Figura 1: Síntese dos Projetos-Desafios



Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

Durante o projeto as bolsistas interagiram diretamente com o ambiente de trabalho do NINA, o que se faz imprescindível ressaltar, pois foi construída uma relação sólida e oportuna com a equipe efetiva da empresa, pois, integraram não somente as obrigações relativas aos seus projetos específicos, como também se envolveram em atividades internas, tornando-se partícipes do cotidiano da equipe, interagindo em diferentes contextos organizacionais. Observou-se também, a interação sinérgica que as bolsistas conferiram ao desenvolvimento dos projetos, pois, inicialmente, previa-se que estes deveriam ser realizados através de duplas determinadas previamente, contudo, uma relação colaborativa se estabeleceu por meio da compreensão da importância que cada competência inerente às mesmas aportava a todos os projetos. A partir disto, os conhecimentos compartilhados impulsionaram os projetos e maximizaram o aprendizado de forma mútua.

5.2.Oportunidade de replicação

Observou-se após o primeiro ciclo de projeto-piloto a oportunidade de estruturação de um Programa que se integrasse aos demais programas e projetos do NINA, e pudesse ser replicável a outras instituições. O processo básico para replicação consiste nos seguintes passos:

Figura 2: Descrição do Modelo do Programa de Formação de Competência em gestão da inovação e transferência tecnológica



Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

a) Parceria com a FAP

Empresa e FAP devem estabelecer um Acordo de Colaboração e um Termo de Referência para a iniciativa a fim de estabelecer claramente seus objetivos, processos-chave e investimentos envolvidos. É preciso buscar a sinergia entre desafios da região amazônica e a atuação da empresa. As bolsistas deverão potencializar essa contribuição da empresa para a região.

b) Temas: desafios de Gestão da Inovação da empresa

À empresa, cabe identificar e avaliar quais os desafios de gestão da inovação existentes, preferencialmente com relação direta ao contexto do SRI amazônico. Uma importante fonte para tanto, além do planejamento estratégico empresarial, é compreender como esta planeja se estabelecer na região e quais parcerias regionais são chave.

c) Alocação de bolsistas na empresa

É de extrema importância que as bolsistas possam ser integradas as equipes da empresa, tendo a vivência integral nas acomodações da empresa, podendo acessar as equipes, participar das integrações e atividades comuns a instituição. Vale ressaltar a necessidade dos colaboradores compreenderem o papel das bolsistas, como se conectam aos projetos e atividades desenvolvidas pelos mesmos, de que forma os projetos-desafios recebidos

pelas bolsistas conectam-se com estratégias da empresa, e como estes impulsionam o desenvolvimento da região onde se encontram.

d) Treinamentos formais

Os treinamentos foram definidos primeiramente levando em consideração ementas de cursos de gestão da inovação, contudo, superando a realidade acadêmica, os treinamentos puderam contar com dois vieses importantes: primeiramente a participação direta de executivos da empresa na apresentação do conteúdo, trazendo juntamente com o conteúdo teórico a imersão na realidade do Sistema Nacional de Inovação, trazendo perspectivas enriquecedoras ao conteúdo conceitual, e desafiando o desenvolvimento de projetos conectados ao estado da arte; E também se destaca a flexibilidade de conteúdos a serem ministrados, pois, as bolsistas puderam compartilhar algumas dificuldades inerentes aos projetos-desafios recebidos, e prontamente foi providenciada a inserção de treinamento na temática buscando robustecer o Programa.

O programa enriquece o conceito do modelo on-the-job, pois combina um percentual de carga horária para capacitações formais, para a aprendizagem prática através dos projetos-desafios e orientações do coordenador do Programa dentro da empresa, trazendo a oportunidade de protagonismo durante o aprendizado. Os treinamentos precisam visar o acionamento dos conceitos na prática diária dos projetos-desafios, e aproximar as bolsistas do dinamismo do cenário empresarial inovativo, e dos modelos atuais que surgem no Brasil e no mundo.

e) Entregas com foco duplo: empresarial e SRI

É de incontestável importância a designação de projetos-desafios para as bolsistas, promovendo protagonismo e desenvolvimento das competências desejadas pelo programa. Contudo a particularidade destes projetos consiste no foco duplo das entregas, conectando demandas empresariais aos focos estratégicos regionais de inovação. Por ser útil deixar esse ponto claro, seguem dois exemplos: i) se a empresa desejar ingressar no ambiente empreendedor regional cabe realizar levantamento das estruturas (incubadoras, parques tecnológicos e etc.) e startups, analisar os dados,

compartilhar em diferentes segmentos do SRI e, também, gerar análise para a inserção e viabilidade da atuação da empresa nesse cenário; ii) a mesma lógica para o estabelecimento de parcerias de P&D, envolvendo o mapeamento de projetos e competências técnicas existentes nas ICTs da região.

f) Avaliação multistakeholder dos resultados

As avaliações sobre o andamento do programa deve ser feita envolvendo gestores da empresa e gestores da agência de fomento. Isso permitirá confirmar o progresso sob diferentes ângulos, incluindo o valioso feedback aos resultados. A empresa e a agência de fomento por sua vez mantêm-se em relação próxima no alcance dos objetivos e novas oportunidades colaborativas tendem a surgir, fortalecendo a parceria entre todos os envolvidos.

A relação entre os atores do Sistema de Inovação faz-se cada vez mais necessário para o desenvolvimento da região, compreendendo isto, o Programa traz o arranjo institucional na parceria entre a entidade governamental de fomento a empresa Natura, exercitando a teoria da articulação dos atores para promover desenvolvimento integral e integrado de capital intelectual para agir no próprio sistema. Por meio desta interface se torna possível para as bolsistas transitarem entre os diversos ambientes.

Em cada um dos projetos-desafio, as bolsistas obtiveram a oportunidade de interagir com a rede de multiagentes regionais, como incubadoras, parque científicos tecnológicos, startups, universidades, instituições de pesquisa e, entre outros. Este relacionamento constrói e impulsiona novas oportunidades para o SRI e movimenta o conhecimento na região, com olhar coeso e integrador, o que é imprescindível tendo em vista esta necessidade de tornar o SRI mais eficaz, com mais fluidez e convergência entre os atores (NATÁRIO, 2006). Por isso é imprescindível a conexão dos temas abordados nos projetos e nas capacitações com a realidade regional, no sentido de alavancar as vocações inerentes e aproximar da realidade global.

O programa após o primeiro ciclo obteve uma evolução natural, pois em alguns projetos-desafios foi identificada a oportunidade de progresso e maior complexidade. Por conta disto a empresa Natura e a FAPEAM lançaram uma Carta Convite (N. 002/2014) especifica os concluintes do primeiro ciclo, com intuito de avaliar as

propostas de continuidade e evolução dos projetos. Surgiu assim o segundo ciclo do Programa composta por duas bolsistas na categoria sênior (TTEC AM, Nível B), provenientes do ciclo anterior, e duas bolsistas juniors (TTEC AM, Nível C), selecionadas a partir de um novo edital aberto (N. 006/2015). Como sugestão de replicação, destaca-se a oportunidade de inicializar com a réplica do projeto piloto, e durante seu desenvolvimento analisar oportunidades de evolução.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver a inovação no país e construir um ambiente de alta competitividade das empresas com base na nova economia do conhecimento permanece como um grande desafio ao Brasil, em especial no contexto amazônico, mas que tem sido enfrentado com crescente mobilização entre os diferentes atores do sistema de inovação nacional. Importantes avanços foram feitos nos últimos anos, desde o livro branco de ciência e tecnologia em 2001, quando importantes diretrizes pró-inovação foram apontadas de forma multisetorial no âmbito do Ministro de Ciência e Tecnologia, até 2014 quando completa-se 10 anos da Lei de Inovação (Lei 10.973/04).

O sistema de inovação brasileiro se robusteceu nas últimas décadas, com uma larga infraestrutura, um grande número de novos mestre e doutores formados a cada ano. Apesar disso, cresce o desafio de construir um ambiente menos burocrático, com processos transacionais mais ágeis e portador de uma agenda mais integrada entre os setores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Essa perspectiva passa pelos recursos humanos necessários e adequadamente preparados para desenvolver, identificar, conectar e aplicar conhecimentos dentro e fora de suas instituições a fim de que os mesmos transformem-se efetivamente em produtos e serviços que gerem desenvolvimento socioeconômico.

Esse desafio, qual seja, o de formar competências em gestão de inovação que viabilizem a transferência de tecnologia e arranjos eficientes de inovação possui componentes de difícil orquestração. O profissional precisa ter vivência em diversos ambientes do sistema de inovação para ser capaz de acelerar oportunidades em ciência e tecnologia. Este artigo relatou uma experiência pioneira liderada em parceria pela FAPEAM e a Natura, as quais dedicaram esforços para implementar um novo modelo

de desenvolvimento de competências com intuito de responder a este desafio brasileiro, e engajar o sistema amazônico de inovação.

Destaque desse modelo é um novo papel para a empresa que é engajada com os sistemas de inovação. O papel de contribuir para a efetiva formação de profissionais da área de gestão de inovação, uma vez que a área exige diferentes habilidades e conhecimentos típicos do exercício real das atividades.

Como observado, o resultado foi destacadamente positivo, havendo benefícios para o ecossistema de inovação com ações de curto-prazo oriundas dos projetos desenvolvidos pelas bolsistas, para a empresa, por meio da troca de experiências e construção colaborativa e para as bolsistas em formação rica de conhecimento e praticidade, que obtiveram acesso à formação *on-the-job* diferenciada, pela interação direta com executivos e treinamentos realizados *in company* por gerentes e especialistas atuantes no mercado de inovação.

Como resultado do Programa objeto do relato observar-se que, apesar de o desafio da educação e formação de profissionais de primeira linha ser mais amplo, é possível implementar ações efetivas que podem permitir a aceleração de ecossistemas de inovação a partir do elemento humano, capaz de buscar as sinergias entre propósitos e objetivos de diferentes organizações para elevar o patamar inovativo da região, enriquecer o nível de confiança, usufruindo de grande discernimento entre diferentes linguagens e práticas organizacionais existentes dentro das empresas, academia e governo.

As perspectivas futuras são muito favoráveis à disseminação do modelo para que o mesmo adquira escala e gere impacto também por seu tamanho em número de pessoas formadas. Cabe agora aos gestores do programa promover aperfeiçoamentos no modelo e a possibilidade das agências de estímulo à pesquisa e inovação o aplicarem largamente, vislumbrando, como sugestão, atingir o número de 100 pessoas formadas ao ano apenas na região amazônica nos próximos quatro anos. Os efeitos dessa mobilização pelas pessoas e pela inovação mostram-se sobremodo promissores e novas pesquisas de avaliação dessas políticas são também necessárias.

REFERÊNCIAS

Agência FAPESP. São Paulo, 2014. Disponível em: < http://agencia.fapesp.br/pesquisa_mapeia_principais_atores_e_fluxos_do_sistema_brasi_eiro_de_inovacao/19037/ >. Acesso em: Out. 2014.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. *Inovação, Competências E Desempenho Organizacional – Articulando Construtos E Sua Operacionalidade.* Future Studies Research Journal, São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60, Jan./Jun. 2012.

BAUER, W.; GASKELL, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.* Petrópolis: Vozes, 2000

DRUCKER, P. *Sociedade Pós – Capitalista* . 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FAPEAM 2012. Manaus, AM, 2012. 24p. Disponível em: < <http://www.fapeam.am.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Relatorio-FAPEAM-2012DIGITAL.pdf> >. Acesso em: Set. 2014.

FAPEAM é a quarta maior em fomento à pesquisa. **Acrítica.com.** Manaus (AM), 12 jul. 2009. Amazônia. Disponível em: < http://acritica.uol.com.br/amazonia/Fapeam-fomento-pesquisa_0_293970603.html >. Acesso em: Set. 2014.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Prêmio Finep Inovação**, 2012. Brasília. Disponível em: < <http://premio.finep.gov.br/edicoes> >. Acesso em: Set. 2014.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Prêmio Finep Inovação**, 2013. Brasília. Disponível em: < <http://premio.finep.gov.br/edicoes> >. Acesso em: Set. 2014.

FORBES. **The world's most innovative companies.** 2013. Disponível em: < <http://www.forbes.com/companies/natura-cosmeticos/> >. Acesso em: Set. 2014.

GALVÃO, Antônio Carlos F.; FERREIRA, Henrique Villa da C. *O PCTI- Amazônia: significado, características e implicações.* Parcerias Estratégicas, Brasília-DF, v. 19, n. 38, p. 201-212, jun 2014 (semestral). Disponível em: < <http://www.cgee.org.br/parcerias/parcerias.php> >. Acesso em: 24 set. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKENNA, Régis (1997). *O novo marketing.* São Paulo, HSM Management. pp. 124-127.março-abril.

NAGI e USP. Programa de Capacitação EAD em Gestão da Inovação: <http://nagi-pro.poli.usp.br/> - acesso em: Junho 2015.

NATURA CAMPUS. Edital: Bolsas para Atuação em Gestão Da Inovação Natura - Fapeam 2013 [online]. Disponível em: < https://naturacampus.induct.no/public/files/Edital_Sele%C3%A7%C3%A3o_de_Bolsistas.pdf >. Acesso em: Set. 2014.

NATURA CAMPUS. Edital: CARTA CONVITE N. 002/2014 – FAPEAM/NATURA – Ciclo II - 2015 [online]. Disponível em: < <http://www.fapeam.am.gov.br/editais/carta-convite-n-0022014-fapeamnatura-ciclo-ii/>>. Acesso em: Jun. 2015.

NATURA CAMPUS. Edital: EDITAL N. 006/2015 – FAPEAM/NATURA – CICLO I 2015 [online]. Disponível em: < <http://www.fapeam.am.gov.br/editais/edital-n-0062015-fapeamnatura-ciclo-i/>>. Acesso em: Ago. 2015.

OLIVEIRA, Bruno Luiz de; GARNICA, Leonardo Augusto; COSTA, Iguatemi Melo. *Parcerias para inovação e desenvolvimento sustentável: o caso de uma empresa brasileira do setor de cosméticos e seu desdobramento na região Amazônica.* CCGE, Revista Parcerias Estratégicas, Brasília-DF, v.18, n. 37, p. 09 – 31, dez 2013 (semestral). Disponível em: < <http://www.cgee.org.br/parcerias/parcerias.php> > Acesso em: 10 de set. 2014.

VARRICHIO, Pollyana; DIOGENES, Daniela; JORGE, Adriano; GARNICA, Leonardo. *Collaborative Networks and sustainable business: a case study in the Brazilian System of Innovation.* 10th Triple Helix Conference 2012. Procedia - Social and Behavioral Sciences 52, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração.* 4º ED. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2001.