

Área temática: Gestão da Inovação

Título: Cultura Inovadora: Inserindo o gene da Inovação no DNA da Empresa

AUTORES

PAULO VARELA SENDIN

Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região (ADETEC)
sendin@londrina.net

MARIA ROSILENE SABINO DINATO

Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região (ADETEC)
rosisabino@adetek.org.br

MAURÍCIO DONAVAN RODRIGUES PANIZA

Universidade Estadual de Londrina
mauriciopaniza@hotmail.com

Resumo:

Este trabalho relata uma experiência em andamento: o projeto **Implementação de uma cultura sistêmica de inovação em empresas do setor de Saúde e Bem-Estar na cidade de Londrina e Região - Inovação Sistêmica**, financiado pelo CNPq (Edital 065/2009) e iniciado em fins de 2010. A Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região (ADETEC) selecionou 11 empresas do setor de saúde e bem estar da região de Londrina, PR, e atua disseminando conceitos de cultura de inovação aos Gestores e equipes dessas organizações. Destaque-se que as Empresas, embora genericamente vinculadas ao Setor de Saúde e Bem Estar, de fato constituem um grupo bastante diversificado em termos de tamanho (micro, pequenas e médias empresas) e incluem tanto atividades industriais como prestadoras de serviços, o que permite realçar a ideia de que a Inovação é pertinente e necessária em todos os ramos de atividade e para qualquer porte empresarial. Como resultado já alcançado, além de uma sensível mudança na cultura das Empresas em relação à geração de ideias inovadoras de forma sistêmica, algumas parcerias foram estabelecidas entre as Empresas do grupo e duas delas se candidataram e foram aprovadas no processo de obtenção de terrenos no Parque Tecnológico de Londrina.

Palavras-chave: Gestão da Inovação, Cultura de Inovação, Saúde e Bem Estar,

Title: Innovation as Culture: Inserting the innovation gene in the enterprise's DNA.

Abstract:

This paper aims to show a case, still in course, related to the project *Implementing a systemic innovation culture in Londrina's region health and wellbeing sector firms (Inovação Sistêmica)*, that was funded by the CNPq federal agency (Edital 065/2009) and was started in the end of 2010. The Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região (ADETEC) has selected 11 firms from the health and wellbeing sector in the Londrina region and has been acting to disseminate Innovation Culture concepts to managers and organization's teams. Its important to say that the firms, although generically linked to the

Health and Well Being sector, are quite diversified on size (micro, small and medium) and kind of business (manufacturing and services). This diversification is very important because shows that Innovation processes can be applied to firms of any sector or size. As a result of some important cultural changes have occurred at the firms associated to the Project, and two of them had they application to the Londrina Technological Park approved.

Key words: Innovation Management; Innovation Culture; Health and Wellbeing.

INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento, em suas vertentes econômicas, sociais e ambientais, faz parte das sociedades humanas. No contexto da globalização dos mercados em que vivemos atualmente, esse desenvolvimento se dá pela ampliação da competitividade de países, regiões, cidades e empresas. O fator primordial nesse processo competitivo com certeza é a Inovação. Conforme salienta o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada:

“A inovação, particularmente a tecnológica, é um dos motores fundamentais da competição e do desenvolvimento industrial. As transformações tecnológicas dos últimos 20 anos, principalmente com a ascensão das tecnologias de informação e comunicação, transformaram radicalmente os produtos, processos, formas de uso e a vida das pessoas. Aliada à liberalização comercial e financeira – vulgarmente chamada de globalização -, promoveu uma nova conformação empresarial e um novo dilema para o desenvolvimento”. (NEGRI e SALERNO, 2005, p. 05)

Partindo-se assim da essencialidade da Inovação, é possível observar que as empresas, individualmente, necessitam internalizar atitudes proativas em relação aos processos inovadores, ao mesmo tempo em que o contexto em que se inserem também seja propício a esse processo (Tidd et al, 2008). Pois, de acordo com QUADROS (2008, p.08) “a inovação é um processo em que a interação com clientes, fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de serviços de engenharia, serviços de formação profissional e de serviços tecnológicos, instituições de pesquisa e até mesmo concorrentes têm significado importante, seja como fonte de informação, seja de maneira mais formalizada por meio de contratos de cooperação”.

Com base nesses pressupostos, a Adetec – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região vem buscando, desde 1993, promover a cultura de inovação na região Nnrte do Paraná, atuando tanto na promoção de ações e políticas públicas de impacto socialmente abrangentes como também na interação direta e individualizada junto a empresas. Já em 2002, antes da entidade completar 10 anos de atuação, SENDIN (2002, p.11), destacava que:

“Ao lado de ações pontuais pode-se dizer que o grande trabalho desenvolvido pela ADETEC desde sua fundação tem sido a busca da construção, na região de Londrina, de uma cultura propícia ao setor de Ciência & Tecnologia e, portanto, receptiva às propostas que visassem alavancar o desenvolvimento tecnológico. Nesse sentido, várias iniciativas e eventos de caráter permanente foram instituídos no sentido de divulgar e incentivar a área de Ciência, Tecnologia e Inovação”

Assim o objetivo desse artigo é relatar o caso do projeto Inovação Sistêmica realizado pela ADETEC junto a 11 empresas do setor de Saúde e Bem-Estar da cidade de Londrina e região. O relato está dividido da seguinte forma: no primeiro tópico será apresentada a ADETEC. No segundo, será abordada a metodologia deste artigo. No terceiro, será abordada a implantação do projeto. No quarto tópico, será apresentado o perfil das empresas participantes do projeto. No quinto e sexto tópicos serão apresentados a estratégia de ação do Inovação Sistêmica junto às empresas participantes e os resultados alcançados a partir da inserção da cultura inovadora no DNA dessas empresas.

1 A ASSOCIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DE LONDRINA E REGIÃO (ADETEC)

A ADETEC é uma entidade sem fins lucrativos que tem como missão promover a articulação entre poder público, setor empresarial e instituições de ensino e pesquisa, para o desenvolvimento tecnológico e a inovação, contribuindo para a criação de riqueza e qualidade de vida. Desde sua criação em 1993, a ADETEC tem contribuído significativamente para a disseminação da cultura de Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I) não só em Londrina, mas em toda a região. Pode-se afirmar que quase todas as iniciativas relevantes ocorridas nessa área, nos últimos anos, têm contado com o empenho da Adetec:

- a criação de cursos de graduação e pós-graduação nas instituições de ensino de nível superior;
- a implantação de incubadoras;
- a formulação e implantação do Parque Tecnológico Francisco Sciarra;
- a organização do Fórum Desenvolve Londrina e do Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia, nos quais a Adetec mantém cadeiras na Diretoria e Conselho;
- a organização do Arranjo Produtivo Local de TI e da Agência de Desenvolvimento Terra Roxa;
- a atração de empresas de base tecnológica, entre outras.

A contribuição da ADETEC para o desenvolvimento da CT&I em Londrina e Região foi destaque no livro ‘Contribuições para o Desenvolvimento Tecnológico de Londrina: histórico recente comentando’, lançado em 2011. Segundo DIAS (2011, p. 45): “A ADETEC tem um histórico muito rico com a realização de uma série de eventos, cursos e outras iniciativas”.

2 METODOLOGIA

De natureza qualitativa e descritiva, este trabalho tem por objetivo apresentar o Projeto Inovação Sistemática, realizado pela ADETEC junto a 11 empresas do setor de Saúde e Bem-Estar. Na tentativa de caracterizar a pesquisa qualitativa, Triviños (1987) destaca cinco características: [a] a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave; [b] o caráter descritivo que conduz o trabalho à descrição de uma realidade; [c] preocupação com o processo e não simplesmente com resultados e produtos; [d] tendência à análise indutiva dos dados e [e] preocupação essencial com os significados. Como o objeto de análise em questão se trata de um “fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”, o estudo de caso se mostra a ferramenta metodológica mais pertinente a ele, conforme aponta Yin (2001, p. 23). O estudo de caso também se mostra pertinente à realidade apresentada, pois “o foco maior é a compreensão dos fatos, e não a sua mensuração” (YIN, 2001).

3 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

O desafio de se construir uma cultura de inovação na região, como base do processo de incentivo à Inovação permanece na filosofia de trabalho da Adetec, e se cristaliza em 2008 com a implantação de um programa específico de interação com um grupo de empresas, denominado NEIA – Núcleo de Empreendedorismo e Inovação da Adetec. Essa iniciativa se desenvolveu durante cerca de 2 anos (2008/2009) com um trabalho sistemático, organizado e

continuo, envolvendo organizações e instituições de ensino e pesquisa, visando a busca de um grau elevado de qualidade nas práticas de empreendedorismo e inovação, promovendo ações de sensibilização dos empreendedores quanto à relevância da inovação para a competitividade, preparando-os e apoiando-os na busca por processos inovadores em suas organizações.

Durante os dois anos de atividades do NEIA foram realizadas perto de 20 reuniões com empresários e profissionais do setor de CT&I, envolvendo quase 100 pessoas e abordando os mais diversos assuntos de interesse para um processo de sensibilização para a importância da Inovação para a competitividade das empresas. Esses temas incluíram palestras e discussões sobre propriedade intelectual, estudos comparativos sobre inovação em diversos países, linhas de crédito, elaboração de projetos de captação de recursos, programas de apoio governamental à Inovação, inserção de Mestres e Doutores nas empresas, *cases* de sucesso de parcerias Universidade/Empresa, Tendências e Cenário futuros e outros temas correlatos. Ao final de dois anos de atividades do NEIA, e mesmo após a realização de uma pesquisa de satisfação junto aos participantes que proporcionou retornos muito positivos, a Adetec optou por redirecionar suas ações no sentido de passar a ter uma atuação mais direta e concreta, junto a um grupo de empresas, de modo a não dispersar seus esforços.

Na opção pelo Setor de Saúde como foco dessa nova fase de atuação, dois fatores se tornaram relevantes. Em primeiro lugar, o histórico da entidade, que apresentava uma iniciativa de construção de uma plataforma de inovação em Saúde (Platsaúde) nos anos de 2002/2004, quando inúmeras reuniões com os atores setoriais foram realizadas. Em segundo lugar, a presença, na Diretoria da Adetec, de um empreendedor de destaque nacional em inovação, proprietário da Angelus, empresa da área de produtos odontológicos agraciada com diversos prêmios da Finep e com vários projetos de captação de incentivos aprovados, o que proporcionava uma grande credibilidade junto às empresas do setor que atuam na região de Londrina. Face a esse contexto interno a Adetec decidiu submeter uma proposta de atuação setorial em Saúde no âmbito do Edital 065/2009 do CNPq. Tendo sido aprovada a proposta de **IMPLEMENTAÇÃO DE UMA CULTURA SISTÊMICA DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SETOR DA SAÚDE NA CIDADE DE LONDRINA E REGIÃO**, a entidade iniciou as ações desse projeto em fins de 2010.

As primeiras atividades do Projeto foram a seleção de Consultores (bolsistas DTI do CNPq) e a identificação de empresas cujos perfis fossem adequados aos objetivos da proposta apresentada ao CNPq. Foram visitadas cerca de 15 empresas e selecionadas 12. Nesse processo de seleção observou-se que a utilização de um foco muito restrito ao Setor de Saúde dificultaria a eleição de um número razoável de empresas com boas perspectivas de adequação aos objetivos do trabalho. Assim, decidiu-se ampliar a busca de participantes para setores correlatos, passando o foco a ser de Saúde e Bem Estar, ao incluírem-se empresas da área de Cosméticos. Com isso foi constituído um grupo bastante diversificado em termos de tamanho (micro, pequenas e médias empresas), além de mesclar tanto atividades industriais como prestadoras de serviços, o que permite disseminar a ideia de que a Inovação é pertinente e necessária em todos os ramos de atividades e para qualquer porte empresarial.

As ações desenvolvidas consistem em assessoria direta às Empresas, oferta de treinamentos em Gestão de Inovação, promoção da integração entre os Gestores das Empresas participantes, divulgação de informações sobre Política e Gestão de CT&I e sobre os respectivos setores e visitas de *benchmarking* a empresas que se destacam por serem inovadoras. Em termos de embasamento metodológico das ações desenvolvidas pela Adetec, a principal referência são as propostas do grupo de pesquisas do CENTRIM (Centre for Research In Innovation Management) da University of Brighton, UK, (Barnes e Francis, 2006). Em apoio a esse enfoque metodológico específico à Inovação, a equipe da Adetec vem se utilizando também da abordagem preconizada pela Investigação Apreciativa, que leva as

empresas a valorizar as potencialidades existentes, o que facilita a internalização da Cultura de Inovação de forma sistêmica. A ideia central da metodologia da investigação apreciativa é “utilizar as forças das equipes e organizações para obter resultados superiores. A investigação apreciativa busca gerar mudanças positivas por meio de um diálogo positivo”, conforme Santos (2012). A coordenadora executiva da ADETEC Rosi Sabino é certificada pela *Case Western Reserve University* e Universidade da Indústria (Unindus) para aplicar a metodologia em organizações, o que facilita no auxílio às empresas que participam do Projeto Inovação Sistêmica, no que tange à internalização de uma cultura de inovação.

4 PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Das 12 empresas inicialmente selecionadas, uma (do setor de Cosméticos) afastou-se do Projeto após alguns meses de participação, restando portanto 11 empresas. É importante destacar que o processo de constituição do grupo foi gerenciado pela Coordenação do Projeto e por seus Consultores de forma a garantir um adequado comprometimento dos participantes. Ao mesmo tempo em que se oferecia aos candidatos um elenco de serviços e benefícios, deixava-se claro que seria exigido dos participantes o compromisso de presença às atividades programadas e que esse envolvimento seria dos Gestores das empresas e não somente dos colaboradores, já que o processo de mudança cultural pretendido deveria se iniciar na cúpula de cada organização.

Quadro 1 - Empresas participantes do Projeto Inovação Sistêmica

EMPRESA	ATIVIDADE-FIM
AAF do Brasil	Fabricação de produtos odontológicos
Associação Evangélica Beneficente (AEBEL)	- Serviços hospitalares e de planos de saúde
Angelus	Fabricação de produtos odontológicos
Biodinâmica	Fabricação de produtos odontológicos
Flora Cosmética	- Fabricação de cosméticos
HS Technology	- Fabricação de equipamentos eletrônicos pro setor de Saúde.
Indusfrio	- Fabricação de equipamentos de refrigeração para o setor de Saúde.
InterSeals	- Vedação mecânica
Ortodontic Center	- Serviços odontológicos
Phloraceae	- Fabricação de medicamentos manipulados e cosméticos
Unimed Londrina	- Serviços hospitalares e de planos de saúde.

Fonte: ADETEC (2011)

Outra definição tomada já no processo de sensibilização das empresas foi a de se cobrar uma contribuição monetária, decisão essa com base em duas premissas: em primeiro lugar, o fato da Empresa se comprometer com algum tipo de pagamento levaria a um maior comprometimento e, de certa forma, as incentivaria a “cobrar” da Adetec e de seus Consultores também um comprometimento recíproco, induzindo a uma maior profissionalização da relação Consultor/Empresa, evitando-se assim uma percepção do Projeto como um mero “apoio” realizado com recursos públicos. Além dessa visão profissional do processo, extremamente importante para o alcance dos objetivos fixados, a cobrança de uma contribuição se revestiu de um aspecto eminentemente prático, já que os

recursos oferecidos pelo CNPq passam por limitações em sua aplicação, que inviabilizariam uma série de atividades. É óbvio que, considerando o porte da maioria das Empresas participante (micro e pequenas), o valor da contribuição solicitada foi compatível com a situação financeira do grupo e não se constituiu em limitação para a adesão de nenhuma delas. Com o objetivo de caracterizar o perfil das empresas participantes do grupo e, ao mesmo tempo, oferecer a visão dos participantes sobre a importância do Projeto na mudança de cultura já ocorrida em cada uma delas, cita-se a seguir uma matéria publicada na segunda edição da REVISTA INTEGRA (2011, p.22-24), onde constam os depoimentos dos gestores de oito das onze empresas. As três empresas ausentes nessa publicação são a Unimed de Londrina, da área de planos de saúde, a Phloraceae, da área de farmácia de manipulação e de cosméticos e a InterSeals, da área de vedação industrial.

“A empresa está colocando em prática a jornada da inovação, dentro de um grande projeto, que é a conquista do mercado de Podoposturologia. Além da sistematização da inovação, o projeto permitiu a criação de um networking de grande importância estratégica. Devido a esse networking, iniciou o desenvolvimento de um produto em parceria com outra empresa que também participa do projeto.”
(HS Technology)

“O projeto está nos auxiliando a organizar, controlar e espalhar a cultura da inovação em nossa organização. Nosso objetivo é conseguir manter esta cultura e procedimentos adotados ao longo do projeto em cada colaborador, para que cada um deles cresça pessoalmente e profissionalmente, colaborando assim com o crescimento da empresa.” **(Indusfrio)**

“Através das reuniões, cursos, visitas, estamos interagindo com outras empresas de outros e do mesmo e de outros segmentos, que nos permite agregar mais informações, propiciando assim mudanças e visão diferenciada.” **(Flora Cosmética)**

“Apesar do entusiasmo dos líderes com o método [jornada da inovação], percebeu-se a necessidade da realização de capacitação de grupo para promover essa mudança entre nossos 1500 colaboradores, o que ocorreu em outubro/2011. A expectativa é tornar a Cultura de Inovação uma realidade em nossas unidades e nos beneficiar de seus resultados práticos.” **(Associação Evangélica Beneficente de Londrina - mantenedora do Hospital Evangélico de Londrina e do plano de saúde Hospitalar)**

“Na empresa, a participação da diretoria no processo de implantação da cultura de inovação está sendo decisiva. Na Biodinâmica, decidiu-se aplicar a jornada da inovação envolvendo todos os colaboradores.” **(Biodinâmica)**

“Uma das ações resultantes da participação nessa experiência é um projeto, em andamento, para a Vale, em que é realizada a retirada de água dos mananciais para a extração de minérios, lubrificação e refrigeração dos equipamentos para o transporte e separação desses minérios. Esse projeto reduz em 60% o consumo das águas dos mananciais, gerando menor impacto ao meio ambiente.” **(InterSeals)**

“Analisando a empresa do início do projeto até hoje, conseguimos perceber que a AAF do Brasil já tinha um perfil inovador. Porém, as ideias não eram aplicadas, não havia estrutura para gestão da inovação e nem uma metodologia a seguir. Hoje, sem dúvida, a AAF é uma empresa com muito mais visão do próprio mercado, assim como das oportunidades oferecidas por ele”. **(AAF do Brasil)**

“A inovação no caso da Angelus, nasceu com o negócio, porém, o foco sempre foi a área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Nas demais áreas a inovação ocorria, mas não de forma sistemática e organizada. Havia, portanto, uma preocupação latente de envolver a equipe de todas as áreas e departamentos. Com esse projeto houve uma mobilização no departamento de RH, que é o responsável em alcançar esse objetivo. A expectativa, portanto, é criar.” **(Angelus)**

Das 11 empresas participantes do Projeto Inovação Sistêmica, três delas não deram entrevista à revista Integra, embora tenham também obtido resultados concretos, alcançados a partir da maior atenção à gestão da inovação. A Phloraceae – rede de farmácias de manipulação – agora também atua no setor de cosméticos e implantou uma linha de shampoos e condicionadores cujas embalagens foram desenvolvidas por meio de parceria com o setor de Design do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-PR). Essa parceria teve origem a partir de uma rodada de negócios promovida pela ADETEC em que todas as empresas integrantes do projeto puderam participar. A seguir, apresentamos a estratégia de ação do projeto e no tópico posterior os principais resultados alcançados pelas empresas a partir da participação no Projeto Inovação Sistêmica:

5 ESTRATÉGIA DE AÇÃO DO PROJETO INOVAÇÃO SISTÊMICA

Tendo em vista que o objetivo principal do Projeto é a inserção de uma cultura sistêmica de inovação nas Empresas, a estratégia de ação adotada foi a se manter um constante processo de interação, tanto da parte dos Consultores para com o grupo como também entre os integrantes do grupo. Esse processo se desenvolveu formas, privilegiando-se a realização de treinamentos, visitas individuais às Empresas e reuniões do grupo de gestores responsáveis pela difusão dos conceitos de empreendedorismo e inovação em cada empresa.

Como parte do processo de capacitação e objetivando a criação de um universo comum de entendimento entre os membros do grupo, uma das primeiras atividades realizadas foi a realização de um curso utilizando-se a metodologia do CENTRIM - Centre for Research in Innovation Management. Esse curso, ministrado por um especialista certificado pelo CENTRIM, proporcionou às empresas participantes uma visão abrangente dos conceitos de Inovação e dos processos a serem adotados levando em conta fases bem definidas, porém não linear, denominada “Jornada da Inovação”, que permite à Empresa caminhar da fase de busca de ideias até a fase de otimização e celebração das inovações obtidas e inseridas no mercado. Segundo Tidd (2008) embora haja diferentes maneiras de se chegar à inovação e, cada empresa de acordo com o seu porte e ou setor em que atua define sua trajetória tecnológica e sua maneira particular de inovar, é possível identificar um padrão básico das fases da inovação. Tidd, ainda compara o processo de gestão da inovação à metáfora de uma “jornada inovadora”, que envolvem geralmente a busca, seleção, desenvolvimento e implementação.

Também como parte do esforço de capacitação, as empresas do grupo tiveram oportunidade de participar do Programa UTFInova, organizado pela Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR) e apoiado pelo CNPq através do Edital 27/2009. Esse programa de capacitação (Carvalho e Nascimento, 2011) foi ministrado em 10 módulos, cada um deles com 08 horas de duração, e permitiu que os membros do grupo que dele participaram visualizassem todos os aspectos do processo de Gestão de Inovação, desde os conceitos básicos até as questões de Política de CT&I, propriedade intelectual, elaboração de projetos, captação de recursos, entre outros. O treinamento foi organizado pela UTFPR e contou com instrutores tanto dessa Universidade como da própria Adetec, tendo sido ofertado no início de 2011 e re-editado em 2012.

Neste sentido, corrobora Tidd (2008), que afirma ser a gestão da inovação uma capacidade aprendida. Portanto, apesar do esforço de sensibilização e capacitação, é natural que cada empresa desenhe a sua própria Jornada de acordo com o seu contexto particular. Ainda em relação à capacitação, a Adetec proporcionou a algumas das empresas, de acordo com demandas expressadas individualmente, treinamentos *in house*, abordando temas relacionados aos processos de inovação e à geração de ideias, tendo neste caso se utilizado da metodologia da Investigação Apreciativa.

No sentido de desenvolver e sedimentar um espírito de grupo, além de proporcionar um ambiente de troca de experiências entre os participantes do Projeto, são realizadas mensalmente “Reuniões de Gestores”. Nessas ocasiões são apresentadas palestras sobre tópicos de interesse pertinentes à Cultura de Inovação, apresentados relatos e avaliadas as atividades do Projeto. Assim, os gestores presentes têm oportunidade de trocar experiências e consolidar os processos de interação dentro do grupo.

Outra atividade importante patrocinada pelo Projeto são as viagens de *benchmarking* que dão oportunidade aos participantes de conhecer *in loco* empresas que se destacam regional e nacionalmente como inovadoras. Nesse sentido, até o momento, já foram realizadas 3 viagens (das 4 previstas no Projeto), sendo uma para o Boticário (empresa da área de Cosméticos, localizada em São José dos Pinhais, próximo de Curitiba), outra para a região de Campinas, SP, onde foram visitadas as empresas Nanocore (voltada à execução de pesquisas em Biotecnologia e Nanotecnologia, sob contrato de outras empresas) e a 3M, multinacional que opera em diversos segmentos de mercado e tem entre seus objetivos manter 40% de seu faturamento derivado de novos produtos. A última visita realizada foi à empresa da área de medicamentos genéricos Prati Donaduzzi, localizada em Toledo, PR. Esta empresa iniciou suas atividades em 1993 e hoje conta com cerca de 3.000 funcionários, focando sua atuação em uma gestão inovadora e atuando em um setor altamente competitivo e severamente regulamentado.

6 RESULTADOS

Tendo em vista a heterogeneidade do grupo, sob vários aspectos, é óbvio que cada empresa foi beneficiada de forma diferente e com graus distintos de intensidade. Uma empresa como a Angelus, com uma cultura de inovação já consolidada e com uma grande tradição experiência em desenvolvimento de novas tecnologias, teve muito mais a dar do que a receber como membro do grupo. Mesmo assim, obteve ganhos interessantes ao estabelecer parcerias com outro participante do Projeto e assim dinamizar a obtenção de novos produtos. A InterSeals, por estar envolvida em um processo de acreditação de seus sistemas internos, visando tornar-se fornecedora da Petrobrás, tem se beneficiado das ações de treinamento do Projeto, mas manteve-se mais focada na obtenção das certificações que são vitais para a expansão de seu mercado. As demais empresas obtiveram importantes ganhos derivados da participação no Projeto, com significativas mudanças de cultura interna, mesmo levando-se em conta o curto período (cerca de 18 meses) de intervenção.

Um tópico de grande relevância para quase todas as empresas foi a ênfase dada, na fase inicial do Projeto, aos processos de geração de ideias, etapa fundamental nos processos de Inovação nas empresas. Praticamente todas as empresas adotaram processos formais de busca de ideias, antes inexistentes, ou alteraram e flexibilizaram os mecanismos anteriormente utilizados na geração de sugestões por parte de seus quadros de colaboradores.

A partir das ações do Projeto foram estabelecidas parcerias entre empresas e Universidades, a ativa interveniência dos Consultores da Adetec, esperando-se que, em decorrência dessas parcerias sejam desenvolvidos novos produtos com viabilidade no mercado. Duas das empresas participantes (AAF e Phloraceae) candidataram-se à obtenção de uma área no Parque Tecnológico de Londrina e obtiveram êxito nessa iniciativa. Dessa forma, em breve o Parque contará com quatro empresas associadas ao Projeto, pois a Angelus e a InterSeals já se encontram lá instaladas.

Em uma das empresas, a AEBEL, a Adetec promoveu uma capacitação em larga escala, com a participação de cerca de setenta colaboradores com responsabilidade gerencial, buscando inserir os conceitos de Inovação de forma bastante abrangente em toda a

organização. Ainda nessa empresa, vários projetos inovadores foram desenvolvidos e implantados, sendo alguns deles relatados em eventos profissionais da área hospitalar. Um exemplo pode ser visto em matéria publicada na imprensa nacional (Revista IstoÉ, 2012) sobre o desenvolvimento de um equipamento que permite acesso a resultados de exames médicos em monitores colocados nas salas de cirurgia do Hospital Evangélico de Londrina, que faz parte da AEBEL. Também como resultado dessa inserção da inovação na entidade, seu Diretor foi convidado a apresentar uma palestra no evento *Hospital Management Summit*, realizado em São Paulo em abril de 2012. Na Unimed de Londrina, além da intensa participação da Adetec na reformulação dos processos internos de busca de sugestões entre os colaboradores, os Consultores do Projeto colaboraram ativamente na definição da estrutura das atividades de responsabilidade social da empresa.

Um dos resultados mais importantes do Projeto, mas de difícil mensuração, é a própria constituição do grupo de empresas. Esse grupo, graças às atividades conjuntas desenvolvidas, evoluiu rapidamente em seus processos de interação interna e hoje se aproxima, cada vez mais, do objetivo de se tornar uma rede em que cada integrante participa e troca informações constantemente, independentemente da presença de um “coordenador de rede”, que até o momento tem sido a Adetec.

O Projeto tem conseguido participar também de uma iniciativa que extrapola o ambiente das onze empresas a ele associadas mas que, no médio prazo, com certeza promoverá mudanças na cultura do setor de saúde de Londrina e região. Trata-se de uma atividade de planejamento estratégico, conduzida em parceria entre o SEBRAE e a Associação Médica de Londrina, e que busca definir os rumos do setor enquanto atividades empresarial. Além da participação da Adetec, duas das empresas associadas ao Projeto participam desse processo (AEBEL e Unimed de Londrina) que se pretende que evolua, no futuro, para a organização de um Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de Saúde.

Na tabela abaixo, estão os resultados obtidos pelas empresas participantes do Projeto Inovação Sistêmica. Eles mostram o quanto a implantação de mecanismos de gestão da inovação são úteis e bem-vindos para a melhoria do desempenho das empresas:

Tabela 1 - Principais resultados obtidos pelas empresas integrantes do Projeto Inovação Sistêmica

EMPRESA	PRINCIPAIS RESULTADOS
AAF do Brasil	- Aprovação da AAF do Brasil para instalação de unidade no Parque Tecnológico de Londrina. - Parceria com Universidade Estadual de Maringá (UEM) em vista.
AEBEL	- Consultoria em Cultura da Inovação aplicada aos colaboradores do Hospital Evangélico. - Projeto Semear de atração e desenvolvimento de talentos na área de Enfermagem, apresentado durante Congresso de Enfermagem em Maceió/AL. - Projeto de humanização no transporte de pacientes. - Desenvolvimento do software INTERA – Centro Cirúrgico, para oferecer segurança, agilidade e dinamismo no acesso e movimentação de imagens radiológicas do paciente, com o médico vestido de forma estéril, sem a necessidade de tocar no equipamento.
Angelus	- Inserção de projetos voltados para a felicidade do colaborador. - Interação com empresas do grupo para criação de novos produtos
Biodinâmica	- Realização de encontros semanais para promover a inserção da cultura de inovação nos colaboradores.
Flora Cosmética	- Concepção de novas linhas de cosméticos. - Parceria entre a Flora Cosmética e o departamento de Farmácia da UEM.
HS Technology	- Inserção de banco de ideias para captação de ideias inovadoras.
Indusfrio	- Aplicação de treinamento em Gestão da Inovação;

	- Concepção de novos produtos.
Inter Seals	- Discussão e auxílio em relação à editais de financiamento de inovação.
Ortodontic Center	- Ações de Marketing e Comunicação tiveram apoio da metodologia aplicada pela ADETEC.
Phloraceae	-Aprovação da Phloraceae para instalação de unidade dentro do Parque Tecnológico de Londrina. - Parcerias entre Phloraceae e SENAI na realização de projetos especiais, a partir de Rodada de Oportunidades Tecnológicas; - Realização de consultoria em Investigação Apreciativa, para otimização de processos internos estratégicos.
Unimed	- Realização de consultoria em Investigação Apreciativa. - Realização de consultoria em gestão da inovação com Kléber Celadon.

Fonte: Os autores, a partir de relatórios internos da ADETEC (2012)

Considerando a importância que a Adetec concede ao registro e análise de suas iniciativas, ainda como produto do Projeto pode-se citar a apresentação de um trabalho no evento no 14º Encontro Nacional de Atividades Científicas / 5º Congresso Nacional de Extensão Universitária da Universidade Norte do Paraná (Unopar). Com o título “Implementação de uma cultura sistêmica de inovação em empresas do setor de saúde na cidade de Londrina e região”, apresentou-se o Projeto Inovação Sistêmica à comunidade acadêmica e empresarial local.

“Ao término do Inovação Sistêmica, a ADETEC tem como metas: [1] Ter 10 empresas do setor de Saúde com departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento bem estruturados; [2] ter 10 projetos de empresas do setor da Saúde de Londrina submetidos aos editais de apoio à inovação; [3] ter 4 patentes depositadas por empresas do setor de Saúde ao INPI”. (DINATO, PANIZA e SENDIN, 2011)

CONCLUSÃO

Mesmo contando com poucos recursos financeiros e uma equipe muito reduzida, houve um significativo impacto nas empresas participantes do Projeto. O acervo da Adetec em seus quase 20 anos de atividade e o network institucional na área de CT&I tem sido muito importante para o sucesso do Projeto. A presença de uma “Empresa Âncora” (a Angelus) que se destaca nacionalmente na área de Inovação, mas iniciou suas atividades há pouco tempo (1994) em Londrina, como micro empresa, dá credibilidade ao discurso de que todas as empresas do Grupo podem inovar.

O enfoque adotado, com ênfase na questão da inserção da Inovação, de forma sistêmica, na cultura da empresa parece ter funcionado muito bem. Tendo em vista que o Projeto (do ponto de vista do financiamento do CNPq) está perto de seu encerramento, fica a necessidade de se manter o Grupo coeso para consolidar e ampliar os ganhos obtidos.

Em princípio, desde que se consigam recursos, o modelo adotado poderia ser aplicado a outros setores, de preferência atuando junto a grupos de empresas com perfil semelhante ao do Grupo de Saúde e Bem Estar: [a]. foco setorial, mas adotando-se um conceito relativamente ampliado do Setor, de forma a se ter uma certa diversidade, interessante para o estabelecimento de parcerias; [b]. grupo constituído por empresas de portes diferenciados (micro, pequenas e médias); [c]. presença de uma “empresa-âncora” com um perfil inovador; [d]. bom nível de atuação entre a equipe técnica do Projeto e as Empresas, adotando-se tanto ações individualizadas junto às empresas como atividades em grupo; [e]. Embora mantendo sempre uma forte ênfase em Inovação, os consultores do Projeto devem se dispor a apoiar as Empresas (principalmente as de menor porte) na superação de desafios em outras áreas

(gestão, marketing, planejamento estratégico etc), atuando diretamente (sempre que se sentirem capacitados para isso) ou sugerindo a contratação de outros profissionais.

BIBLIOGRAFIA

- BARNES, K. B. DAVID, F. **The OD Practitioner as Facilitator of Innovation**. In: Organization Development Conference: The Best in The West, 23 April, The Golden Gate Club, Presidio, San Francisco, USA: 2006.
- CARVALHO, H. G. NASCIMENTO, D. E. Confiança, cooperação e aliança: o caso do programa UTFInova. In: **Revista Integra**. Ano 2, n. 2. Londrina: dez 2011.
- DAVID, F. **A reference model of innovation capability and implications for organizational development**. CENTRIM. Brighton: University of Brighton, 2008.
- DIAS, I. F. L. Contribuições para o Desenvolvimento Tecnológico de Londrina: histórico recente comentado. Londrina: Midiograf, 2011.
- DINATO, M. R. S. PANIZA, M. D. R. SENDIN, P. V. **Implementação de uma cultura sistêmica de inovação em empresas do setor de saúde na cidade de Londrina e região**. In: 14º Encontro Nacional de Atividades Científicas / 5º Congresso Nacional de Extensão Universitária – realizado em Londrina de 26 a 28 de outubro de 2011. Anais... Londrina-PR, 2011. CD-ROM.
- NEGRI, J.A. SALERNO, M.S. (Organizadores). **Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras**. IPEA. Brasília, 2005.
- QUADROS, Ruy. Aprendendo a inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras. In: **GEMPI – Grupo de Estudos de Empresas e Inovação**. Disponível em <[http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/biblioteca/Quadros_\(2008\).pdf](http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao/biblioteca/Quadros_(2008).pdf)>. Acesso em jul 2012.
- REVISTA ISTOÉ. **Sob o comando das mãos**. Edição n 2223. São Paulo: 2012.
- REVISTA INTEGRA. **Empresas colhem frutos da inovação**. Ano 2, n. 2. Londrina, dez 2011.
- SANTOS. R. Dialogar para acelerar mudanças. In: **Mundo Corporativo**, n 44, abr/maio/jun 2012. Londrina: Unimed Londrina, 2012.
- SENDIN, Paulo Varela. O papel do terceiro setor na definição de arranjos locais de inovação: o caso da ADETEC. In: **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica - Conhecimento, Tecnologia e Inovação: integrando competências regionais, nacionais e globais** - realizado em Salvador de 06 a 08 de novembro de 2002. Anais... Salvador-BA, 2002. CD-ROM.
- SENDIN, P. V. SABINO, R. Integra: Parcerias para inovação e o empreendedorismo. In: **Revista Integra**. Ano 2, n. 2. Londrina, dez 2011.
- TIDD, J, BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Bookman, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.