

Capítulo 1

COOPERAÇÃO EMPRESA-INSTITUIÇÃO DE ENSINO E PESQUISA

Tales Andreassi
Moysés Alberto Simantob

A cooperação entre empresas, universidades e institutos de pesquisa sempre foi um assunto de extrema importância e também de acentuada dificuldade, dados os caracteres e missões díspares dessas três instituições e os inúmeros casos de insucesso envolvendo pesquisas cooperativas nesses três âmbitos.

No atual contexto, marcado pela alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada, cada vez mais o êxito empresarial depende da capacidade da empresa inovar, colocando novos produtos no mercado, a um custo-benefício maior, com uma qualidade melhor e a uma velocidade maior do que seus concorrentes. Assim, se no âmbito interno a inovação está se tornando cada vez mais uma condição necessária para a sobrevivência da empresa, no âmbito externo a decisão de inovar é uma condição essencial para que a empresa consiga ganhar mercados internacionais e atender os rígidos padrões desses mercados.

Se a inovação pode ditar o ritmo do crescimento de um país, conforme afirma Marcovitchⁱ, nada mais natural o incentivo ao fomento de políticas que efetivamente incrementem a inovação de um país. Dentre as várias políticas de incremento – incentivo fiscal, crédito à inovação, incubadoras, programas de formação de mão-de-obra, entre tantas outras – o incentivo à interação universidade-empresa seguramente encontra-se entre as políticas que vem merecendo um grande destaque, haja vista a criação do Fundo Verde Amarelo pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

Plonski define cooperação universidade-empresa *como um modelo de arranjo interinstitucional entre organizações de natureza fundamentalmente distinta, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos. Inclui-se nesse conceito desde interações tênues e pouco comprometedoras, como o oferecimento de estágios profissionalizantes, até vinculações intensas e extensas, como os grandes programas de pesquisa cooperativa, em que chega a ocorrer repartição de créditos resultantes da comercialização dos seus resultados*ⁱⁱ. Essa definição pode ser estendida para outros tipos de instituições de ensino e pesquisa.

Embora no âmbito internacional a interação entre universidade e empresa não seja algo novo, foi só a partir de 1970 que esta tem ser tornado mais formal, freqüente e planejadaⁱⁱⁱ. Tal tema vem despertando um crescente interesse, seja em países desenvolvidos como em desenvolvimento, que ainda a consideram como um recurso científico-tecnológico sub-utilizado, o que demonstra a alta capacidade de exploração do tema em questão. É interessante notar que tal sub-utilização também é verificada em países desenvolvidos, uma vez que a OCDE tem enfatizado a ausência e/ou inadequabilidade de análises qualitativas e quantitativas sobre a interação entre universidades e indústria^{iv}.

Uma das possíveis explicações para essa sub-utilização é que a relação universidade-empresa já se apresenta controversa no momento em que se analisam as

motivações que a criaram. A academia procura as empresas para a obtenção de conhecimentos práticos sobre os problemas existentes, incorporação de novas informações aos processos de ensino e pesquisa, obtenção de recursos financeiros e materiais adicionais e para a divulgação da imagem da universidade. Já os principais motivadores que levam as empresas a procurar a academia são o acesso aos recursos humanos altamente qualificados, resolução de problemas técnicos que geram a necessidade de pesquisa, redução de custos e riscos envolvidos em processos de P&D, acesso a novos conhecimentos desenvolvidos no meio acadêmico e identificação de alunos para o recrutamento futuro^v. Embora tais motivações não sejam totalmente incompatíveis, elas são certamente diferentes, e sem um gerenciamento eficaz do processo tais diferenças acabam por se tornar obstáculos intransponíveis. No entender de Brito Cruz, *devemos transformar a universidade no departamento de P&D que a empresa não tem*^{vi}.

Nesse sentido, Segatto e Sbragia apontam alguns empecilhos na relação universidade-empresa:

- a busca do conhecimento fundamental pela universidade, enfocando a ciência básica e não o desenvolvimento ou comercialização;
- a extensão do tempo do processo;
- a visão de que o Estado deve ser o único financiador de atividades de pesquisa universitárias a fim de garantir a plena autonomia universitária e a liberdade de publicação;
- ausência de instrumentos legais que regulamentam as atividades de pesquisa;
- as filosofias administrativas das instituições;
- o grau de incerteza dos projetos;
- a carência de comunicação entre as partes;
- a instabilidade das universidades públicas;
- o excesso de burocracia das universidades^{vii}.

Apesar de todas as dificuldades listadas acima, os ganhos oriundos de uma parceria eficaz entre universidade e empresa são certamente recompensadores. Conforme afirmam Lima, Reis e Castro, as vantagens que as relações universidade-empresa trazem para as organizações envolvidas são a legitimação da atividade institucional, otimização dos recursos, redução dos riscos, melhoria na qualidade das ações, possibilidade de intercâmbio de informações, melhor identificação de demandas dos clientes, maior interação entre técnicos e maior permeabilidade institucional ou maior alcance geográfico das ações^{viii}.

Já Fonseca estudou a parceria universidade-empresa sob a ótica da geração de inovação, e afirma que para a configuração de relações duradouras entre a universidade e o meio produtivo mostrou-se necessária a combinação de medidas de interação das três categorias: os *instrumentos político-normativos*, criando medidas de amparo às atividades inovadoras em parceria; os *mecanismos administrativos*, criando condições culturais, motivacionais, comportamentais e técnicas favoráveis à parceria e ao desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica; e as *estruturas organizacionais*, criando uma base formal, capaz de viabilizar a execução conjunta de projetos e a concretização das inovações^{ix}.

O FORUM DE INOVAÇÃO DA FGV/EAESP

A criação do Fórum de Inovação da FGV/EAESP foi fortemente inspirada, no tocante à sua estrutura, no MIT Media Laboratory, inaugurado em 1985 por Nicholas Negroponte e Jerome Wiesner, que previram a convergência entre computação, editoração e televisão, no contexto das mudanças na indústria de comunicação. Ao se iniciar a estruturação do Fórum, a idéia era desenvolver uma aliança entre empresas e universidade, de modo que ambos os lados aprendessem e estudassem a questão da inovação, em um ambiente de colaboração. Nesse sentido, o Fórum começou a ser estruturado em 1999 e foi oficialmente lançado em maio de 2000, tendo como principais objetivos:

- sistematizar o conhecimento e a prática da inovação nas empresas;
- integrar conceitos acadêmicos e realidade empresarial;
- estudar a inovação como direcionador estratégico para o país;
- compartilhar conhecimento entre empresas de segmentos diversos, em uma comunidade multi-cultural e multidisciplinar;
- gerar riqueza a partir da visão de inovação como estratégia.

É importante ressaltar que, ao se referir à questão da inovação, o Fórum não está, necessariamente, se referindo apenas à inovação tecnológica, caracterizada basicamente pela inovação de produto e processo, mas também à inovação de gestão ou ainda à inovação relacionada ao modelo de negócio. Em linhas gerais, as atividades do Fórum se resumem, até o presente momento, em quatro pontos:

1. **Inventário de Inovações:** realização de pesquisa e investigação de casos, elaboração de diagnósticos e workshops com executivos das empresas;
2. **Compartilhamento de experiências:** análise comparada dos casos, identificação de fatores que favorecem a inovação e discussão de estratégias e ações;
3. **Estruturação de metodologias:** desenvolvimento de metodologia de diagnóstico, de gestão da transformação e de pesquisa setorial; e
4. **Capacitação acadêmica:** implementação de disciplinas de Inovação na FGV-EAESP.

A concepção do Fórum obedeceu a uma evolução planejada, segundo a qual podem ser identificadas quatro fases distintas, conforme mostra a Figura 1.1. O período de 1999-2000 representa a fase de criação do Fórum, na qual a preocupação maior era criar raízes e garantir o funcionamento de sua estrutura, contando com o apoio de quatro empresas: Brasilata, Copesul, Embrapa e Monsanto. Nesse período foram desenvolvidos dois estudos de caso, na Brasilata e na Copesul, que tinham como propósito básico analisar fatores facilitadores e inibidores da atividade inovadora nessas empresas, a fim de que tais fatores pudessem ser replicados ou evitados em situações futuras.

A partir de 2001, o Fórum entrou em sua fase de consolidação, procurando diversificar sua linha de atuação. A partir dessa data, houve um maior incentivo à produção de artigos e ao desenvolvimento de uma metodologia própria para o estudo da inovação nas empresas. No ano de 2002 o Fórum entra em sua fase de desenvolvimento, com o ingresso de mais uma empresa – o Banco do Brasil. A partir daí seu leque de atuação aumenta

significativamente, seja na implantação de cursos voltados à inovação na FGV-EAESP, seja na criação de linhas específicas de estudo. A partir de 2003, o objetivo do Fórum será a expansão de suas fronteiras, através de convênios e acordos de cooperação com outros institutos relacionados à inovação, conforme relacionado na Figura 1.2.

Figura 1: EVOLUÇÃO PLANEJADA DO FÓRUM INOVAÇÃO DA FGV/EAESP



Fonte: Fórum de Inovação

Figura 2: PROCESSO DE COOPERAÇÃO NO FÓRUM



Fonte: Fórum de Inovação

Funcionamento

O Fórum de Inovação está estruturado em três pilares: geração, sistematização e difusão de conhecimento. Com relação à geração, as principais atividades que compõem esse pilar estão concentradas nos estudos de caso. Trata-se de um trabalho de investigação, realizado por meio de entrevistas com as empresas participantes, no que concerne à sua capacidade de realizar inovações, identificando os fatores internos e externos que condicionam tal capacidade, bem como os elementos iniciadores, facilitadores e inibidores mais comuns.

Há também as linhas de estudo, cujos objetivos para a empresa é criar e/ou aumentar conhecimento existente sobre determinado assunto, por meio do estudo e da troca de experiências entre os componentes da linha. Para a FGV-EAESP, o objetivo é aumentar o interesse dos públicos da escola em relação ao tema Inovação, propiciando a disseminação de conhecimento através de cursos, teses, artigos, projetos de financiamento etc. Já para os participantes, as linhas de estudo objetivam capacitá-los e sensibilizá-los para os tópicos relacionados à Inovação.

No tocante à sistematização de conhecimento, o Fórum, a partir de análises de experiências bem sucedidas da literatura e da experiência aprendida com as organizações gestoras, tem como meta o desenvolvimento de uma metodologia própria voltada à investigação da inovação nas empresas. Além disso, a preocupação com a *intranet* e o próprio *website* são ferramentas importantes para a organização e armazenamento e busca do conhecimento produzido pelo Fórum.

Finalmente, a difusão do conhecimento é exercida por meio dos comitês de inovação. Trata-se de grupos de trabalho montados pelas próprias empresas, auxiliados pelos professores da FGV-EAESP e que tem como propósito capturar o conteúdo aprendido no fórum e disseminá-lo na empresa, através de uma eficiente comunicação interna (*newsletter*), grupos de debate e *workshops*. Um recurso adicional é a utilização de *links* estabelecidos entre o *site* do Fórum e os *sites* de cada uma das organizações gestoras para busca de artigos, literatura ou mesmo *chat*. Além dos comitês, a difusão também é realizada por meio da exposição na mídia - refletida nas alianças com veículos de comunicação de massa no sentido de elaborar suplementos especiais sobre inovação encartados em veículos com grande tiragem, artigos e seminários - e por meio de alianças com instituições ligadas ao fomento e a pesquisa da inovação, visando disseminar a experiência do Fórum e a troca de experiências com essas instituições.

Para uma empresa ingressar no Fórum, ela assina um convênio de mútua cooperação para contribuição e manutenção do empreendimento conjunto, convênio este que se dá entre a empresa interessada e a FGV-EAESP. Para a implantação e manutenção do Fórum, as empresas afiliadas se obrigam a destinar uma quantia mensal, por um período de três anos. Não obstante assumir o compromisso de manutenção do Fórum pelo prazo de três anos, qualquer empresa poderá rescindir o convênio.

O ingresso de novas empresas no Fórum somente é possível mediante aprovação unânime das empresas já participantes. Isso se justifica para que não haja duas empresas concorrentes diretas, o que acabaria restringindo a condução dos trabalhos.

A administração das atividades do Fórum é conduzida por um Coordenador, no caso uma empresa independente, nomeado pelo Diretor da FGV-EAESP, mediante recomendação do Departamento de Administração de Produção e Operações, com o apoio de um Conselho Consultivo constituído pelos representantes designados pelas Organizações Participantes. Esse é um ponto crucial da mecânica de funcionamento do Fórum, ou seja, a preocupação com o controle de suas operações. O Fórum é gerido por mecanismos semelhantes aos adotados em uma empresa de serviços, tendo como preocupação a eficácia administrativa e operacional. Para tanto, foi contratada uma empresa independente que apóia e assessora administrativa e tecnicamente o Fórum.

Essa empresa contratada apóia o necessário balanceamento que permite a coexistência dos dois segmentos envolvidos, o acadêmico e o empresarial, fazendo com que o Fórum não penda para nenhum dos lados. Isso, conforme mostra a revisão bibliográfica, seria fatal para sua sobrevivência. As empresas esperam coerência na satisfação de suas demandas empresariais e acadêmicas. A empresa coordenadora atua como um balizador, imprimindo a visão holística necessária e atuando como “tradutor” de linguagem, de acadêmica para empresarial e vice-versa para garantir o funcionamento equilibrado do Fórum. Vale ressaltar que, até o presente momento, o Fórum é sustentado apenas com os recursos das empresas participantes, o que exige o máximo de eficácia em sua aplicação para que os resultados e objetivos sejam atingidos a contento.

PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Certamente as perspectivas e os desafios do Fórum de Inovação são muitos e dependem da sua viabilização futura. Tornar-se um centro de referência nacional no estudo da inovação seguramente é o maior desses desafios e para tanto é necessário o engajamento tanto de um número maior de empresas quanto de instituições e organizações de fomento à inovação. Sem dúvida, a parceria do Fórum com a FIESP, através da assinatura de uma carta de intenções, é um passo importante nesse processo.

Um outro desafio para o Fórum é conseguir que as linhas de estudos se transformem em verdadeiras comunidades de prática. Segundo Wenger e Snyder, comunidades de prática são grupos de pessoas informalmente unidas para a troca de experiências sobre determinando empreendimento. O processo para essa troca de experiências é o mais variado possível, podendo ser presencial ou remoto, obedecer a uma agenda prévia ou não. Porém, o mais interessante é que essas pessoas compartilhem suas experiências e conhecimento em um fluxo livre, favorecendo o aparecimento de abordagens criativas e alternativas para os problemas discutidos^x.

Outro ponto importante é aumentar o processo de virtualização do fórum, utilizando-se cada vez mais as ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação

– vídeo conferência, acesso remoto, *intranet* e *sites* interativos, grupos de discussão virtuais, compartilhamento de informações etc. Muitas ferramentas ainda estão por vir e o Fórum tem que estar atento para as tecnologias que potencializem a atividade central do fórum.

Para finalizar, ressalta-se a importância de se transformar o Fórum em um verdadeiro *laboratório de gestão*, um campo de experimentos. O Fórum deve ser visto como uma arena para a discussão de experiências criativas relacionadas à gestão da inovação, e para que isso aconteça será necessário, a longo prazo, criar uma categoria de *sócio individual*. A idéia é que essa categoria seja composta por expoentes que não teriam o papel de gestores do Fórum, mas que poderiam contribuir para a discussão por meio de palestras, relato de experiências vividas etc.

CONCLUSÕES

Sumarizando o que foi dito anteriormente, para que a experiência de criação e sustentação de um fórum possa ser replicada em outras instituições, é recomendável que alguns cuidados e parâmetros sejam seguidos, a saber:

Mobilização e cooptação: o engajamento de empresas em um fórum pressupõe uma atividade de mobilização de recursos e de investimentos que possibilitariam uma atividade permanente de cooptação de novas adesões a partir de uma base de empresas potenciais bastante ampla. O processo de captação é individual, empresa a empresa. No caso específico do Fórum de Inovação, fica claro que este não pode ser vendido, ele precisa ser comprado pelas empresas. Isso porque as empresas precisam dedicar, além dos recursos financeiros, recursos humanos. O Fórum só existe em função das pessoas que o compõem.

Aprendizagem e descoberta: um fórum tem que dar as diretrizes para os envolvidos, no sentido de descobrir como trabalhar em equipe, envolver as diferentes áreas da organização, sensibilizar a alta cúpula. Isso porque o investimento é alto, então é necessário gerar logo os primeiros resultados. Além disso, os participantes devem aprender a ser um educador para difundir o que foi discutido no fórum nas empresas.

Arquitetura e difusão: o sucesso de um fórum também está baseado na difusão da informação. O participante precisa “colocar a mão na massa”, estudar, formar os comitês, reservar um número de horas mensais para se dedicar ao fórum. Um fórum deve ser visto e utilizado como um radar, prospectando questões de interesse para a empresa e internalizando e discutindo tais questões na empresa. O participante deve também estar atento para a importância de se criar talentos sensibilizados para a questão da inovação, e que a longo prazo serão os responsáveis por essa idéia dentro da organização.

Perpetuação: para um fórum ser bem sucedido, a premissa é cumprir as metas previstas. No cumprimento dessas metas, dois componentes devem estar presentes - a qualidade e a excelência. Um fórum deve ser rigoroso e possuir disciplina metodológica no controle de suas atividades e no cumprimento das metas planejadas. Paradoxalmente, apesar do rigor e da disciplina, um fórum tem que ter a capacidade de reinventar seu modelo de negócio, e essa competência deve vir do núcleo de gestão do fórum.

Certamente que tais passos devem ser entendidos como um reflexo da experiência da FGV-EAESP na constituição de um Fórum de Inovação e que, com toda certeza, outras instituições que se dispuserem a organizar iniciativas similares enfrentarão outros problemas. O importante é que tais experiências também sejam compartilhadas, a fim de que o propósito maior, a promoção do crescimento econômico e social do país, seja atingido.

-
- ⁱ MARCOVITCH, J. O centro de tecnologia na empresa: seu papel no processo de inovação. **Revista de Administração**, Vol. 16 (2), abril-junho 1981.
- ⁱⁱ PLONSKI, G. A. Prefácio a La Cooperación Empresa-Universidad en Iberoamérica. In: PLONSKI, G. A. (editor). **Cooperación Empresa-Universidad en Iberoamérica**, Programa CYTED, pp. VII-XIV, São Paulo, 1993, pg. viii.
- ⁱⁱⁱ VEDOVELLO, C. Parques Tecnológicos e a Interação Universidade-Indústria. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1996.
- ^{iv} OECD. University-Enterprise Relations in OECD Member Countries. Committee for Scientific and Technological Policy, unpublished report, 1990. In VEDOVELLO, C. Parques Tecnológicos e a Interação Universidade-Indústria. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1996, pgs. 384 a 398. Dados citados por VEDOVELLO, C.
- ^v SEGATTO, A. e SBRAGIA, R. Cooperação Universidade-Empresa: Um Estudo Exploratório. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1996, pgs. 337 a 356.
- ^{vi} BRITO, C.H Cruz. Entrevista concedida ao Jornal “O Estado de S. Paulo”, 16/09/2001.
- ^{vii} SEGATTO, A. e SBRAGIA, R., Cooperação Universidade-Empresa: Um Estudo Exploratório. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1996, pgs. 337 a 356.
- ^{viii} LIMA, S.M.V.; REIS, A E.G. e CASTRO, A M.G. Gestão Estratégica de Parcerias em Instituição de P&D. Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1998, pgs. 1356 a 1368.
- ^{ix} FONSECA, S. A. A Parceria Empresa-Universidade Gera Inovações na Empresa? Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, novembro 1998, pgs. 515 a 526.
- ^x WENGER, E.C. e SNYDER, W.M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**, January/February 2000.