

PROCESSO DE SELEÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE NÚCLEOS DE APOIO À GESTÃO DA INOVAÇÃO NO ÂMBITO DE UM PROGRAMA GOVERNAMENTAL

MARIA FATIMA LUDOVICO DE ALMEIDA

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Metrologia, Brasil
fatima.ludovico@puc-rio.br

JOSÉ EDUARDO DE OLIVEIRA TRINDADE

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-graduação em Metrologia, Brasil
jose.eduardo.trindade@gmail.com

RESUMO

A Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, por meio da Chamada Pública MCT/Finep/AT - Pró-Inova, em 04 de agosto de 2011, selecionou 24 projetos, de instituições de 12 estados brasileiros, para a estruturação e a operação de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação – NAGI. Os Núcleos são equipes com experiência na área de gestão da inovação com a atribuição de mobilizar, capacitar e apoiar empresas brasileiras nas atividades de gestão da inovação. Decorridos três anos desde a divulgação dos resultados da Chamada Pública, o Comitê Gestor do Programa NAGI identificou a oportunidade de disseminar e replicar práticas bem-sucedidas entre os 24 Núcleos, considerando-se os diversos estágios de maturidade em que se encontravam. O presente trabalho tem por objetivo apresentar as bases conceituais, o processo de seleção das boas práticas dos Núcleos e a síntese dos resultados deste processo, que visou primordialmente promover a excelência de atuação dos Núcleos em relação a cada um dos objetivos estabelecidos na Chamada Pública; fortalecer o trabalho e iniciativas em rede; e promover o aprendizado e a melhoria contínua no âmbito do Programa como um todo. Pelos resultados gerados durante esse processo, conclui-se que a abordagem metodológica adotada foi adequada aos propósitos do Comitê Gestor do Programa NAGI de reunir em um documento 33 boas práticas implementadas por 11 dos 24 Núcleos.

Palavras chave: Gestão da inovação; boas práticas; Programa NAGI; Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Programa Nacional de Sensibilização e Mobilização para a Inovação – Pró-Inova e da Mobilização Empresarial para a Inovação – MEI, a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, por meio da Chamada Pública 11/2010, selecionou propostas para a estruturação e a operação de Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação – NAGI, visando à capacitação e elaboração de Planos e Projetos de Gestão da Inovação nas empresas brasileiras (CNI, 2010; MCTI/Finep, 2010).

Os critérios de seleção das propostas incluíam, além da experiência da instituição na prestação dos serviços propostos, um alto grau de articulação das instituições executoras com o setor empresarial e a qualificação das instituições participantes da rede a ser constituída, considerando, também, a importância e aderência da proposta para o negócio e objetivos das instituições executoras. Exigia-se, ainda, a adequação da equipe executora, considerando composição, qualificação e dedicação aos serviços realizados, a qualidade da infraestrutura, das ferramentas e metodologias a serem utilizadas na elaboração do plano/projetos. Destacava-se, adicionalmente, a relevância da proposta no contexto regional, local e setorial.

Atendendo a esses critérios, foram aprovados 24 Núcleos de instituições de 12 estados brasileiros, dentre mais de 150 submetidos por instituições de todo o País. Os Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) são grupos/equipes com experiência na área de gestão da inovação com a atribuição de mobilizar, capacitar e apoiar empresas nas atividades de gestão da inovação. Os serviços de apoio às empresas podem ser de atendimento individual ou podem ser executados projetos multiclientes reunindo grupos de empresas de uma mesma região, setor ou cadeia produtiva, que apresentem nível de competência tecnológica compatível.

A atribuição proposta a esses Núcleos foi mobilizar, capacitar e apoiar empresas nas suas atividades de gestão da inovação. As atividades e serviços a serem prestados pelos Núcleos foram planejadas em torno de três eixos:

- Capacitação em Gestão da Inovação: realização de programa de capacitação que poderá incluir cursos de curta ou média duração;
- Diagnóstico situacional do processo de gestão da inovação nas empresas: as informações obtidas no diagnóstico serão subsídios para a elaboração dos respectivos Planos/Projetos de Gestão da Inovação das empresas;
- Assessoria empresarial para elaboração de Planos/Projetos de Gestão da Inovação visando à sua implementação, sendo o produto final obrigatório da atuação dos NAGI em cada empresa um Plano ou Projeto de Gestão da Inovação.

Decorridos três anos desde a divulgação dos resultados da Chamada Pública MCT/Finep/AT - Pró-Inova, o Comitê Gestor do Programa NAGI decidiu realizar um processo de seleção de boas práticas da atuação dos NAGI. Considerando os diversos estágios de maturidade em que se encontravam e a oportunidade de disseminar e replicar práticas bem sucedidas entre os 24 Núcleos, o processo de seleção visou primordialmente promover a excelência de atuação dos Núcleos em relação a cada um dos objetivos estabelecidos na Chamada Pública; o fortalecimento do trabalho em rede e a melhoria contínua do Programa como um todo; e a melhoria contínua do Programa como um todo.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as bases conceituais, o processo de seleção das boas práticas dos Núcleos e a síntese dos resultados deste processo, conduzido em 2014 por uma Comissão formada por representantes da Confederação Nacional da Indústria, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Finep e MCTI.

As categorias para identificação e seleção das boas práticas foram:

- Modelo de governança (GO);
- Sensibilização das empresas (SE);
- Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM);
- Capacitação para a gestão da inovação (CA);

- Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI);
- Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG);
- Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC);
- Sistemática de acompanhamento interno do NAGI (SA).

Para elaborar o documento-base para a publicação do ‘Manual de Boas Práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação’, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir estrutura do documento, critérios e diretrizes gerais para a submissão, pelos NAGI, de relatos de boas práticas com potencial de integrar o Manual;
- Estabelecer o regulamento do processo de inscrição e seleção das boas práticas, incluindo cronograma;
- Selecionar e divulgar a relação das práticas classificadas com pontuação superior;
- Identificar pontos para melhoria nas práticas selecionadas e solicitar aos coordenadores dos respectivos NAGI que complementem ou revisem conteúdos para fins de publicação no ‘Manual de Boas Práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação’;
- Identificar lições aprendidas pelos NAGI ao desenvolver as respectivas boas práticas, com pontos de alerta e conselhos para aumentar as chances de sucesso de replicação e evitar problemas ou descontinuidade das práticas.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, caracterizam-se os Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação por abrangência e tipo de atuação, com destaque para os onze NAGI que tiveram relatos classificados como boas práticas.

A terceira seção apresenta inicialmente os conceitos básicos, as categorias e os critérios para a seleção das boas práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação. Na sequência, descreve-se o processo de seleção propriamente dito, incluindo as diretrizes gerais que nortearam este processo.

Finaliza-se com uma síntese dos resultados alcançados e recomendações para futuros desdobramentos desta importante iniciativa, como, por exemplo, a criação de um banco de boas práticas dos NAGI, a exemplo do que vem realizado a Fundação Nacional da Qualidade em relação às boas práticas de gestão empresarial.

2. NÚCLEOS DE APOIO À GESTÃO DA INOVAÇÃO (NAGI)

Os Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI) são grupos/equipes com experiência na área de gestão da inovação com a atribuição de mobilizar, capacitar e apoiar empresas nas atividades de gestão da inovação. Os serviços de apoio às empresas podem ser de atendimento individual ou podem ser executados via projetos multiclientes, reunindo grupos de empresas de uma mesma região, setor ou cadeia produtiva, que apresentem nível de competência tecnológica compatível.

Os NAGI caracterizam-se por:

- Pertencer a instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos e serem, preferencialmente, articulados com Federações das Indústrias ou outras associações/entidades de classe empresariais;

- Executar os seus projetos e serviços através de equipe própria podendo contar com parceria com outras instituições e/ou consultorias com capacitação nos temas relacionados à gestão da inovação;
- Atuar, preferencialmente em parceria, na forma de rede, com outras instituições de reconhecida competência em áreas complementares nos temas de gestão da inovação. As redes podem ser formadas por instituições de diferentes municípios, estados ou regiões, podendo ser, inclusive, internacionais.

Nesta seção, apresentam-se os Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação aprovados na Chamada Pública MCT/FINEP - AT - Pró-Inova - Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação - 11/2010, por abrangência e tipo de atuação.

São vinte e quatro Núcleos presentes em todas as regiões do país, em 13 estados, a saber: 05 estados da Região Nordeste (BA, CE, PB, PE, RN); 03 estados da Região Sudeste (MG, RJ, SP); 01 estado da Região Norte (AM); 01 estado da Região do Centro-Oeste (GO); e todos os estados da Região Sul (PR, RS, SC). Quanto à abrangência e escopo de atuação, os NAGI podem ser classificados em quatro grupos: (i) estaduais; (ii) municipais ou nacionais; (iii) uni setoriais; e (iv) multissetoriais.

Descrevem-se as características de cada tipo. Essa tipologia combina a referência setorial com a abrangência da área de atuação de cada NAGI.

2.1 Núcleos estaduais

São núcleos que atuam no apoio ao tecido produtivo empresarial de um estado, normalmente sem distinguir setores de atividade. São, em geral, atrelados a estruturas de apoio do sistema indústria ou a entidades de cunho acadêmico ou de apoio à ciência e tecnologia nos estados. São sete os núcleos de abrangência estadual, a saber:

- NAGI-BA (IEL-BA-IEL-BA-NAGI-BA) - Jogo da Inovação.
- NAGI-PR (SENAI-PR-NAGI-PR) - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do Estado do Paraná.
- NAGI-IEL – SC (SOCIES –SOCIESC –NAGI-SC) - Estruturação do NAGI SOCIESC para atendimento as empresas de Santa Catarina em Gestão da Inovação.
- NAGI-RN (SENAI-RN-SENAI-RN-NAGIRN) - Implantação de Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação no Rio Grande do Norte.
- NAGI-MG (IEL-MG-IEL-MG-NAGI-MG) - Fortalecimento do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação em Minas Gerais.
- NAGI-PB - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação da indústria paraibana.
- NAGI-AM (FUCAPI-SENAI-AM-NAGI-AM) - Gestão da inovação tecnológica em PMEs do Amazonas.

2.2 Núcleos municipais ou nacionais

Os Núcleos aqui incluídos na tipologia caracterizam-se por atuarem ou num único subespaço local – só há dois NAGI com essas características e por isso mesclamos esse com o tipo nacional – ou no âmbito nacional, mas sem uma definição setorial determinada.

- NAGIVALE/ Santa Rita de Sapucaí (FES-FAI-NAGIVALE) - Estruturação e operação do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do Vale da Eletrônica.
- SWUDI/Uberlândia (UFU - FAU-UBERLA – SWUDI) - Gestão da inovação na indústria de software de Uberlândia.
- NAGIPUCRIO (PUC-RIO-PUC-RIO-NAGIPUCRIO) - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação da PUC-RIO.
- NAGI EIP – Endeavor (IEE-IEE) - Endeavor Innovation Program.
- FVPOLIUSP (FCAV-PRO-EPUSP-FVPOLIUSP) - Núcleo de Apoio à Inovação da rede POLI-USP (rede POLI e parceiros).

2.3 Núcleos unissetoriais

São núcleos que se orientam pelo apoio a empresas de um mesmo setor, independentemente de sua abrangência geográfica de atuação. Normalmente possuem relação direta com estruturas de representação setorial da indústria. Os setores efetivamente contemplados envolvem indústrias como a siderúrgica, a metalúrgica e a mecânica; de máquinas e equipamentos em geral; de móveis; o setor sucroenergético; o setor de petróleo e gás; e o setor de TIC. São eles:

- NCGI – (FBTS - FBTS – NCGI) - Núcleo Compartilhado de Gestão da Inovação.
- NAGIABIMAQ (ABIMAQ-IPD-MAQ-NAGIABIMAQ) - Estruturação do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação e operação piloto de implantação em empresas do setor de máquinas e equipamentos.
- CGINAGI (CGI-MOVEIS-CGINAGI) - Programa da cadeia produtiva de madeira e móveis de implantação de Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação.
- NAGISE (UNICAMP-FCA-NAGI-E) - Gestão da inovação no setor sucroenergético brasileiro.
- NAGI-PG (FUSP - USP – NAGI-PG) - Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação da cadeia produtiva de petróleo e gás natural.
- GITEC (FAURGS-UFRGS-CEI- GITEC) - Gestão de Inovação em Tecnologia.
- NAGI PUCRS (UBEA-PUCRS-NAGI) - Estruturação do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação em empresas.

2.4 Núcleos multissetoriais

São núcleos que atuam no apoio a um conjunto maior e mais difuso de setores de atividades, independentemente de estarem vinculados a um determinado contexto geográfico regional ou estadual. São, em geral, também atrelados a estruturas de apoio do sistema indústria ou a entidades de cunho acadêmico ou de apoio à ciência e tecnologia nos estados. Os setores efetivamente contemplados envolvem indústrias do setor têxtil, setor de máquinas e equipamentos, setor do agronegócio, setor de TIC, setor metalmeccânico, setor de telecomunicações, setor cerâmico e setor de confecções. São eles:

- NAGIRS (CIERGS - UNISINOS - NAGIRS) - Estruturação e operação do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do Rio Grande do Sul.
- NUGIN2 (IEL-SC-IEL-SC-NUGIN2) - Consolidação e ampliação do núcleo integrado de apoio à gestão da inovação nas empresas.
- NAGI-PE (NAGI-IEL-PE e NAGI-PD) - Análise de capacidade tecnológica e criação de planos para gestão de inovação nas empresas de móveis, fármacos, gesso e da cadeia de petróleo e gás) e Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação do Porto Digital.

- NAGISTICCE (ITIC-INSOFT-CE) - Estruturação e operação do Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação para as empresas do setor de TIC de Fortaleza.

Destacam-se, para fins deste trabalho, os onze Núcleos que tiveram seus relatos classificados como boas práticas, a saber:

- NAGI-BA e NAGI SWUDI, ambos com cinco práticas;
- NAGI-RS, NAGI PUCRS e NAGIVALE, com quatro práticas;
- NAGI POLI-USP e NAGISE, com três práticas;
- NAGI-PE, com duas práticas;
- NAGI-PR e NAGI-SOCIESC e EIP-Endeavor, com uma prática.

3. METODOLOGIA ADOTADA

A metodologia adotada compreendeu a revisão bibliográfica sobre boas práticas, destacando-se as abordagens conceituais de Vesely (2011); Bardach (2000); Dani *et al.* (2006); Davies e Kochhar (2000); Kolb *et al.* (2000); e da Fundação Nacional da Qualidade (2010), que fundamentaram as proposições apresentadas neste documento. A segunda etapa da metodologia consistiu no desenho do processo de seleção de práticas dos Núcleos, incluindo diretrizes para inscrição de relatos de práticas pelos NAGI e critérios de julgamento.

Na sequência, realizou-se um levantamento de manuais de boas práticas na área de gestão em geral, e, em particular, de gestão de CT&I, visando definir a melhor estrutura para o "Manual de Boas Práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação" e as diretrizes gerais para a elaboração do regulamento do processo de inscrição e seleção das boas práticas, incluindo os prazos de cada etapa do processo (Abrelpe, 2013; Prefeitura Municipal de Florianópolis, 2013; CBIC, 2012; CNI, 2011; FNQ, 2010; FIEMG, 2010; COTEC, 2010; e Prefeitura Municipal de Vitória, 2006).

O CGEE abriu a chamada *on line* em sua página institucional na internet para as inscrições em um período de 20 dias. O julgamento dos relatos por categoria ocorreu dentro do prazo previsto, com indicação das práticas que foram classificadas com pontuação superior.

Finalmente, a última etapa consistiu da elaboração deste documento-base para fins da publicação pela Confederação Nacional da Indústria do "Manual de Boas Práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação", reunindo a parte conceitual e os relatos gerados pelos Núcleos que obtiveram a pontuação superior na fase de julgamento.

4. ORIENTAÇÕES E CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS

Apresenta-se, inicialmente, o conceito de boas práticas, para em seguida estabelecer as orientações e critérios para a seleção das boas práticas no âmbito do Programa NAGI.

4.1 Conceito de boas práticas

Boas práticas são aqui definidas como experiências, casos de sucesso, ações, programas e serviços implantados, cujos benefícios sejam relevantes e atendam aos critérios de aprendizagem,

integração e/ou articulação, planejamento, execução e avaliação, para se tornar algo útil e como exemplo a ser seguido.

4.2 Da participação no processo de seleção das boas práticas

Foram considerados relatos de boas práticas, aquelas iniciativas e atividades desenvolvidas e implantadas em quaisquer Núcleos de Gestão da Inovação que integram o Programa, desde que iniciadas há pelo menos três meses à data de início do processo seletivo dos relatos. Esses relatos poderiam ser sobre experiências, casos de sucesso, ações, programas e serviços implantados.

Foi permitido a qualquer Núcleo inscrever mais de um relato em uma ou mais categorias, descritas na subseção ‘Das categorias’. Previamente às inscrições, os Núcleos realizaram uma autoavaliação de suas práticas, de acordo com os critérios de seleção ‘relevância dos resultados’; ‘aprendizagem’; ‘integração ou articulação’; ‘planejamento, execução e avaliação’; ‘alinhamento’; ‘utilização eficiente dos recursos’; e ‘replicabilidade’.

4.3 Das inscrições

Para a inscrição do(s) relato (s), o CGEE disponibilizou para os Núcleos dois formulários (inscrição e descrição da boa prática, respectivamente) e um arquivo com o Regulamento do Processo Seletivo, que foi encaminhado junto com os formulários preenchidos, quando do ato da inscrição. No ato de inscrição, solicitou-se ao proponente do relato sua concordância com os itens deste Regulamento, de forma a permitir a reprodução e replicação da(s) boa(s) prática(s), mencionando a autoria, para fins não comerciais.

As descrições dos relatos das boas práticas seguiram o mesmo formato, contemplando:

- Folha de rosto: título da BPR, categoria e informações gerais sobre o NAGI que realizou a Boa Prática (perfil);
- Apresentação: breve relato da BPR e da experiência do NAGI que implantou a BPR;
- Benefícios: identificação de resultados/benefícios relevantes a partir de evidências. Contribuição da prática para melhoria do desempenho do NAGI nas atividades em foco (categoria escolhida) ou de seu desempenho global;
- Como fazer: descrição dos principais passos para a realização da prática e recomendações para o sucesso de sua implantação;
- Lições aprendidas: principais aprendizados do NAGI ao desenvolver a Boa Prática, com pontos de alerta e conselhos para aumentar as chances de sucesso de replicação e evitar problemas ou descontinuidade da iniciativa;
- Perspectivas futuras e desdobramentos: indicação de desdobramentos futuros, melhorias pretendidas, ampliação de escopo ou de abrangência, tendo como base a BPR em foco.

Os relatos inscritos deveriam ter no máximo 7000 caracteres (sem espaços) e até três ilustrações (gráficos, fotografias, esquemas). A confirmação das inscrições foi realizada através de e-mail logo após a inscrição do (s) relato (s).

4.4 Das categorias

Os relatos de boas práticas poderiam ser inscritos em nove categorias, conforme quadro a seguir. Por definição, os relatos das BPR deveriam destacar os benefícios alcançados e potenciais e a contribuição da prática para o desempenho superior do Núcleo. Nesse sentido, apresentam-se na Tabela 1 os indicadores que integraram a sistemática de monitoramento dos NAGI, visando apoiar a elaboração dos relatos.

Tabela 1. Categorias de práticas e indicadores de monitoramento dos NAGI

Categoria	Descrição	Indicadores de monitoramento
Modelo de governança (GO)	Práticas voltadas para a definição e implantação do modelo de governança das atividades do Núcleo.	<ul style="list-style-type: none">• Perfil dos profissionais do Núcleo de Coordenação por formação (doutores, mestres, especialistas, graduados);• Perfil dos colaboradores externos ao NAGI por formação (doutores, mestres, especialistas, graduados);• Grau de articulação entre os NAGI;• Grau de articulação entre o NAGI e outras instituições;• Existência de comitês multi-institucionais com representantes de empresas, associações de classe, governo e academia;• Existência de infraestrutura própria para as atividades do NAGI.
Sensibilização das empresas (SE)	Práticas voltadas para sensibilizar as empresas e sua direção para a importância do fortalecimento de suas capacidades de inovação visando aumento de competitividade e sustentabilidade no longo prazo.	<ul style="list-style-type: none">• Estratégia de sensibilização das empresas;• Efetividade dos mecanismos de sensibilização (comunicação, mídias, material estruturado e metodologia).
Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM)	Práticas de preparação e produção de conteúdos relativos à agenda de inovação nas empresas, como cartilhas, manuais, textos metodológicos, vídeos, relatos de casos de sucesso e outros conteúdos na web, de forma a dar suporte aos processos de capacitação e mobilização das empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do conteúdo metodológico avaliado pelas empresas (conteúdos pedagógicos e ferramentas de diagnóstico e PGI)• Infraestrutura tecnológica (EAD, acesso dos participantes aos conteúdos pedagógicos; compartilhamento entre os NAGI, outros explicitar).
Capacitação para a gestão da inovação (CA)	Práticas de capacitação para a gestão da inovação, visando melhorar a gestão da inovação no âmbito das empresas e, pelo lado da oferta, ampliar a base de pessoal e de entidades capazes de prestar serviços de apoio à inovação para as empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Cursos realizados para as empresas;• Qualidade dos cursos para as empresas;• Cursos realizados para facilitadores;• Grau de esforço de consultoria ou mentoria para as empresas.

Tabela 1. Categorias de práticas e indicadores de monitoramento dos NAGI (cont.)

Categoria	Descrição	Indicadores de monitoramento
Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI)	Práticas de diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas, focalizando condições (estratégia, cultura e recursos); processos (planejamento e implementação); e resultados (avaliação e melhoria contínua).	· Número de empresas diagnosticadas/meta do contrato.
Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG)	Práticas de assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PGI) das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • PGI elaborados/ meta do contrato; • Grau de desistência de elaboração do PGI.
Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC)	Práticas de representação e gestão do conhecimento, incluindo ambientes de compartilhamento intra e inter Núcleos (conceito de comunidade de prática)	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de gestão do conhecimento e comunidades de prática.
Sistemática de acompanhamento interno do NAGI (AC)	Práticas voltadas para o estabelecimento e implantação de uma sistemática de acompanhamento interno do NAGI, contemplando, por exemplo, pesquisas de satisfação junto às empresas e reuniões para análise da evolução das ações, detecção de avanços e não conformidades, correção de rumos, definição de estratégias, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de sistemática de acompanhamento interno do NAGI; • Realização de reuniões de análise crítica (RAC) com periodicidade definida; • Grau de satisfação das empresas em relação à atuação do NAGI.
Estratégias de sustentabilidade dos NAGI (ES)	Práticas voltadas para a definição de estratégias de sustentabilidade dos NAGI, considerando horizontes de médio e longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de sustentabilidade financeira; • Existência de estratégias de sustentabilidade formalizada pelo NAGI ou pela Instituição gestora.

4.5 Do julgamento

O julgamento dos relatos inscritos foi conduzido por representantes do MCTI, da Finep, do CGEE e da CNI envolvidos diretamente no Programa NAGI. Visando otimizar os trabalhos da etapa de julgamento, os relatos foram distribuídos para os avaliadores (Tabela 2).

Na etapa de julgamento, foram verificadas se as práticas inscritas atendiam aos critérios de julgamento, que caracterizaram os relatos dos NAGI como boas práticas. Os relatos selecionados foram classificados por categoria, tendo como base os mesmos critérios de julgamento e a escala de pontos descritos na subseção ‘Dos critérios de julgamento’.

Caso ocorresse empate entre as duas (02) primeiras boas práticas classificadas em uma determinada categoria, seriam considerados para o desempate: o maior ‘tempo de desenvolvimento da prática’ e a maior nota no critério ‘replicabilidade’, respectivamente. Dados

e evidências que viessem esclarecer alguma informação imprescindível para a avaliação poderiam ser solicitadas aos Núcleos proponentes.

4.6 Dos critérios

Foram selecionadas as boas práticas, observando-se o atendimento aos seguintes critérios:

- Relevância dos resultados: Identificação de resultados/benefícios relevantes a partir de evidências. Contribuição da prática para melhoria do desempenho do NAGI nas atividades (categoria em foco) ou de seu desempenho global;
- Aprendizagem: Verificação da incorporação de conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos, a partir da implementação da prática. Aprendizado adquirido com a prática pelos integrantes do NAGI, parceiros e empresas assistidas;
- Integração ou articulação: Capacidade da prática promover a integração entre os diferentes profissionais, equipes e unidades de trabalho; ou capacidade de promover a articulação entre instituições parceiras e com outros NAGI;
- Planejamento, execução e avaliação: Verificação do processo de planejamento da prática, incluindo a definição de responsabilidades dos envolvidos na execução da prática e o monitoramento/avaliação da mesma;
- Alinhamento: Coerência e alinhamento com as estratégias, objetivos e serviços prestados pelo Núcleo;
- Utilização eficiente dos recursos: Combinação adequada dos recursos, em termos de quantidade e qualidade, comparativamente aos resultados alcançados com a implantação da prática;
- Replicabilidade: Capacidade de a prática ser replicada, ou seja, ser adotada em contextos semelhantes ou em contextos distintos, mediante atendimento a condições necessárias para sua replicação.

A escala para classificação dos relatos de boas práticas segundo os critérios acima compreendeu os seguintes níveis:

- Não atende (nota 0) – não há resultados e/ou melhorias verificadas com relação ao critério;
- Atende em parte (nota 3) – há algum resultado significativo com relação ao critério;
- Atende totalmente (nota 5) – Atende totalmente o nível de exigência do critério.

5. O PROCESSO DE SELEÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DOS NAGI

O processo como um todo compreendeu as seguintes etapas:

- Chamada no site do CGEE para relatos de boas práticas e divulgação do Regulamento do Processo Seletivo;
- Inscrição e submissão de relatos de práticas pelos Núcleos;
- Julgamento dos relatos por categoria, com indicação das boas práticas selecionadas para compor o ‘Manual de Boas Práticas dos NAGI’;
- Divulgação das boas práticas vencedoras por e-mail;
- Edição do documento-base do ‘Manual de Boas Práticas dos NAGI’.

Foi permitido a qualquer Núcleo inscrever mais de um relato em uma ou mais categorias. Previamente às inscrições, os Núcleos realizaram a autoavaliação de suas práticas de acordo com os critérios de seleção e a escala para classificação dos relatos, mostrados no item anterior.

Estabeleceu-se que as descrições dos relatos das boas práticas seguissem o mesmo formato, compreendendo os seguintes campos:

- **Cabeçalho:** título da boa prática, enquadramento em uma das nove categorias e informações gerais sobre o NAGI que realizou a boa prática (perfil);
- **Apresentação:** breve relato da boa prática e da experiência do NAGI que implantou a boa prática;
- **Benefícios:** identificação de resultados/benefícios relevantes a partir de evidências. Contribuição da boa prática para melhoria do desempenho do NAGI nas atividades em foco (categoria escolhida) ou de seu desempenho global;
- **Como fazer:** descrição dos principais passos para a realização da prática e recomendações para o sucesso de sua implantação;
- **Lições aprendidas:** principais aprendizados do NAGI ao desenvolver a boa prática, com pontos de alerta e conselhos para aumentar as chances de sucesso de replicação e evitar problemas ou descontinuidade da iniciativa;
- **Perspectivas futuras e desdobramentos:** indicação de desdobramentos futuros, melhorias pretendidas, ampliação de escopo ou de abrangência, tendo como base a boa prática em foco.

O julgamento dos relatos inscritos foi conduzido por representantes do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI) envolvidos diretamente no Programa NAGI, conforme a distribuição de categorias mostrada na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição dos relatos para os avaliadores

Instituição	Relatos das categorias
MCTI	Plano de gestão da inovação (PGI) das empresas Estratégia de sustentabilidade do NAGI
Finep	Preparação de conteúdos didáticos e metodologias Capacitação das empresas Diagnóstico das empresas
CGEE	Sistemática de acompanhamento interno do NAGI Gestão do conhecimento e comunidade de prática
CNI	Governança do NAGI Sensibilização das empresas

Na etapa de julgamento, os avaliadores verificaram se os relatos inscritos atendiam aos critérios de julgamento, com suporte da escala de pontos, como descrito na terceira seção deste artigo. O não atendimento a algum dos critérios implicou na eliminação do relato. Os relatos considerados como ‘boas práticas’ foram aqueles que se situaram na faixa de 30 a 25 pontos.

6. RESULTADOS ALCANÇADOS

A Tabela 3, a seguir, sintetiza os resultados do processo de inscrição e seleção das boas práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI), por categoria de boa prática.

No total, foram inscritos 51 relatos por 13 Núcleos e selecionadas 33 boas práticas implementadas por 11 dos 24 Núcleos. A distribuição das 33 boas práticas por categoria indicou que o maior número de práticas selecionadas pertence à categoria ‘Sensibilização das empresas’ (8 boas práticas), seguidas das práticas da categoria ‘Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas’ (7 práticas).

Em um segundo patamar, situaram-se as categorias ‘Capacitação para a gestão da inovação’ e ‘Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação’, ambas com cinco práticas.

Finalmente, as categorias ‘Preparação e produção de conteúdo metodológico’ e ‘Gestão do conhecimento e comunidade de prática’ foram ambas contempladas com três práticas e a categoria ‘Sistemática de acompanhamento interno do NAGI’ com duas práticas. Cabe ressaltar que duas categorias receberam inscrições de relatos de boas práticas, mas nenhuma prática foi selecionada, a saber: ‘Modelo de governança’ e ‘Estratégia de sustentabilidade do NAGI’.

Tabela 3. Resultados do processo de inscrição e seleção das boas práticas por categoria

Categoria	Nº de inscrições	Boas práticas selecionadas	Núcleo	Abrangência do Núcleo
Modelo de governança do NAGI (GO)	7 inscrições/ 3 Núcleos	Nenhuma.	Nenhum	Nenhuma
Sensibilização das empresas (SE)	12 inscrições/ 8 Núcleos	Ações integradas de comunicação para sensibilização	NAGIVALE	Municipal
		Como prospectar e cativar as empresas para o programa competências para gestão da inovação	NAGI-RS	Multissetorial
		Plano de comunicação e relacionamento	NAGI PUCRS	Unissetorial
		Torneio JOIN	NAGI-BA	Estadual
		Desenvolvimento de raciocínio sistêmico	SWUDI	Municipal
		Criação de mecanismos que envolvam as empresas na promoção de ações educativas	SWUDI	Municipal
		Apresentação de um ecossistema de inovação	SWUDI	Municipal
		Evento de apresentação de resultados	SWUDI	Municipal
Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM)	3 inscrições/ 3 Núcleos	Utilização de ferramentas online	NAGIVALE	Municipal
		Metodologia i9BMG	SWUDI	Municipal
		Modelo NAGI PUCRS de gestão da inovação	NAGI PUCRS	Unissetorial
Capacitação para a gestão da inovação (CA)	6 inscrições/ 6 Núcleos	LOGIN: Lógica integrada para capacitação em gestão da inovação	NAGISE	Unissetorial
		Programa NAGIVALE de capacitação e formação de multiplicadores	NAGIVALE	Municipal
		Oficinas JOIN	NAGI-BA	Estadual
		Vídeo Curso Aberto na Web sobre gestão da inovação	NAGI-Poli-USP	Nacional
		<i>Endeavor Innovation Program</i>	EIP-Endeavor	Nacional

Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI)	8 inscrições/ 7 Núcleos	Diagnóstico de sistematização da gestão da inovação	NAGI-RS	Multissetorial
		LOGIN-DIAG: lógica integrada para construção de diagnósticos de Gestão da Inovação	NAGISE	Unissetorial
		Seleção e classificação de empresas para o projeto	NAGI-Poli USP	Nacional
		Diagnóstico da inovação em empresas estabelecidas: em que e como inovar	NAGI-Poli USP	Nacional
		Mapeamento da posição inovativa	NAGIVALE	Municipal
		Diagnóstico inicial de gestão da inovação	NAGI PUCRS	Unissetorial
		Matriz JOIN – análise da maturidade da atividade de gestão da inovação	NAGI-BA	Estadual
Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG)	7 inscrições/ 7 Núcleos	LOGIN-PLANOS: lógica integrada para construção de Planos de Gestão da Inovação	NAGISE	Unissetorial
		Metodologia de elaboração de Planos de Inovação – MEPI	NAGI-PR	Estadual
		Assessoramento do NAGI-PE para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PGI)	NAGI-PE	Multissetorial
		Assessoria JOIN	NAGI-BA	Estadual
		Plano de ação para implementar a gestão da inovação	NAGI-RS	Multissetorial
Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC)	4 inscrições/ 4 Núcleos	Grupo de Boas Práticas do Núcleo de Inovação RS	NAGI-RS	Multissetorial
		SisJOIN - Sistema de apoio à gestão da inovação	NAGI-BA	Estadual
		Portal Inova.Lab do NAGI PUCRS	NAGI PUCRS	Unissetorial
Sistemática de acompanhamento interno do NAGI (SA)	3 inscrições/ 2 Núcleos	Processo de melhoria centrado nas lições aprendidas	NAGI PE	Multissetorial
		Sistema de gestão da qualidade	NAGI-SOCIESC	Estadual
Estratégia de sustentabilidade do NAGI (ES)	1 inscrição/ 1 Núcleo	Nenhuma	Nenhum	Nenhuma
Total	51 inscrições/ 13 Núcleos	33 boas práticas	11 Núcleos	Todas

A Tabela 4, a seguir, mostra os resultados processo de seleção das boas práticas por NAGI.

Os Núcleos com maior número de práticas selecionadas foram NAGI-BA e SWUDI, ambos com cinco boas práticas. Em um segundo patamar, situaram-se o NAGI PUCRS, NAGI-RS e NAGIVALE, com quatro boas práticas cada, e o NAGI-Poli USP e NAGISE, com três boas práticas. Já o NAGI-PE teve duas práticas selecionadas, enquanto o NAGI-PR, NAGI-SOCIESC e EIP-Endeavor tiveram uma prática selecionada.

Tabela 4. Resultados do processo de seleção das boas práticas por Núcleo

Núcleo	Boas práticas	Categorias	Boas práticas
NAGI-BA	5	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das empresas (SE) • Capacitação para a gestão da inovação (CA) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) • Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG) • Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática SE • 1 prática CA • 1 prática DI • 1 prática PG • 1 prática GC
SWUDI	5	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das empresas (SE) • Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 práticas SE • 1 prática CM
NAGI PUCRS	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das empresas (SE) • Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) • Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática SE • 1 prática CM • 1 prática DI • 1 prática GC
NAGI-RS	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das empresas (SE) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) • Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG) • Gestão do conhecimento e comunidade de prática (GC) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática SE • 1 prática DI • 1 prática PG • 1 prática GC1
NAGIVALE	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização das empresas (SE) • Preparação e produção de conteúdo metodológico (CM) • Capacitação para a gestão da inovação (CA) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática SE • 1 prática CM • 1 prática CA • 1 prática DI
NAGI POLI- USP	3	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para a gestão da inovação (CA) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática CA • 2 práticas DI
NAGISE	3	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para a gestão da inovação (CA) • Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas (DI) • Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática CA • 1 prática DI • 1 prática PG
NAGI PE	2	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG) • Sistemática de acompanhamento interno do NAGI (SA) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática PG • 1 prática SA
EIP-Endeavor	1	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação para a gestão da inovação (CA) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática CA
NAGI-PR	1	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação (PG) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática PG
NAGI-SOCIESC	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemática de acompanhamento interno do NAGI (SA) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 prática SA

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A distribuição das 33 boas práticas por categoria indicou que o maior número de práticas selecionadas pertence à categoria ‘Sensibilização das empresas’ (8 boas práticas), seguidas das práticas da categoria ‘Diagnóstico da situação da gestão da inovação de empresas’ (7 práticas).

Em um segundo patamar, situaram-se as categorias ‘Capacitação para a gestão da inovação’ e ‘Assessoria do NAGI para elaboração dos Planos de Gestão da Inovação’, ambas com cinco práticas. Finalmente, as categorias ‘Preparação e produção de conteúdo metodológico’ e ‘Gestão do conhecimento e comunidade de prática’ foram ambas contempladas com três práticas e a categoria ‘Sistemática de acompanhamento interno do NAGI’ com duas práticas. Cabe ressaltar que duas categorias receberam inscrições de relatos de boas práticas, mas nenhuma prática foi selecionada, a saber: ‘Modelo de governança’ e ‘Estratégia de sustentabilidade do NAGI’.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (2013), *Resíduos sólidos: manual de boas práticas no planejamento*. São Paulo: Abrelpe.

Associação Empresarial para a Inovação. COTEC (2010), *Guia de boas práticas de gestão da inovação*. Lisboa: COTEC.

Bardach, E. (2000), *A practical guide for policy analysis: the eightfold path to more effective problem solving*. New York: Chatham House Publishers.

Câmara Brasileira da Indústria da Construção e Serviço Social da Indústria (2012), *Guia CBIC de boas práticas em sustentabilidade na indústria da construção*. Brasília: Câmara Brasileira da Indústria da Construção; Serviço Social da Indústria; Nova Lima: Fundação Dom Cabral.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2014), *Definição da estrutura do Manual de Boas Práticas dos Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação, critérios e diretrizes gerais para seleção das práticas*. mimeo. Brasília: CGEE.

Confederação Nacional da Indústria (2011), *Estratégias corporativas de baixo carbono: gestão de riscos e oportunidades: guia de referência*. Brasília: CNI.

Dani, S., Harding, J.A., Case, K., Young, R.I.M., Cochrane, S., Gao, J. e Baxter, D. (2006), A methodology for best practice knowledge management. *Proc. IMechE, 220 (Part B: J. Engineering Manufacture)*, 1717- 1727.

Davies, A.G. e Kochhar, A.K. (2000), A framework for the selection of best practices. *Operational Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1203-1217.

Fundação Nacional da Qualidade. FNQ (2010), *Política do banco de boas práticas*. São Paulo: FNQ.

Instituto Estrada Real. FIEMG (2010), *Guia de boas práticas para o turismo sustentável*. Belo Horizonte: FIEMG.

Kolb, D.A., Boyatzis, R.E. e Mainemelis, C. (2000), *Experiential learning theory: previous research and new directions*, em R. J. Sternberg and L. F. Zhang (Eds.), *Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles*. NJ: Lawrence Erlbaum.

Prefeitura Municipal de Florianópolis (2013), *Regulamento da 2ª edição do Prêmio de Boas Práticas em Saúde de Florianópolis*. Florianópolis: Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Prefeitura Municipal de Vitória (2006), *Manual de Boas Práticas e os Procedimentos Operacionais Padronizados*. Vitória: Prefeitura Municipal de Vitória.

Vesely, A. (2011), *Theory and methodology of best practice research: a critical review of the current state*. *Central European Journal of Public Policy*, 5 (2), 98-117.