

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Modelo de Gestão da Inovação para um Centro Regional de Inovação

Camilo Peña Ramírez (DII/UBB/Chile) capenara@ubiobio.cl
María José Lagos Henríquez (DII/UBB/Chile) majlagos@alumnos.ubiobio.cl
Gustavo Alonso Martínez Muñoz (DII/UBB/Chile) gusmarti@alumnos.ubiobio.cl
Sheila Serafim Da Silva (FEA/USP/Brasil) sheila_serafim@usp.br

Resumo:

Este estudo teve como objetivo desenvolver um modelo de gestão de inovação para o Centro Regional de Inovação, da Universidade do Bío-Bío, no Chile. O estudo analisou os modelos de gestão nos níveis nacional e internacional. Posteriormente, elaborou-se um plano de desenvolvimento contemplando as principais áreas e lacunas identificadas nos modelos analisados. Em seguida, descreveu-se um modelo de negócios e um plano estratégico para o Centro. Por fim, criou-se uma proposta de implementação na área de inovação social. Considerou-se como escopo deste estudo a região do Bío-Bío, partindo de uma revisão de literatura densa acerca dos modelos de gestão usados em centros de inovação e um estudo com especialistas na área de inovação da Universidade. Como principais resultados, obteve-se um modelo de inovação adaptável a empresas dos setores público e privado, que serviu para gerir o Centro por meio de ferramentas de engenharia e projetar uma proposta de inovação social para a formação e atores de ligação. Conclui-se que o modelo desenvolvido apóia o planejamento e o desenvolvimento do Centro Regional de Inovação e o desenho a ser implementado em programas de treinamento em inovação social para o desenvolvimento da Região do Bío-Bío.

Palavras-chave: Gestão da Inovação, Centro de Inovação, Inovação Social.

Innovation Management Model for a Regional Innovation Center

Abstract:

The general objective of this study was to develop a management model for the Regional Innovation Center that will be located at the Universidad del Bío-Bío. The specific objectives proposed were to analyze management models at the national and international levels. Later a development plan was elaborated that contemplated the main areas and gaps identified. Consequently, a business model and a strategic plan for the Center were described. Finally, a design of an implementation proposal in the area of social innovation was created. The scope of the study was the Region del Bío-Bío. The methodology used consisted of a review of specialized literature on management models used in innovation centers and work in conjunction with experts in the area of innovation of the University. As a result of the study, a model of innovation management adaptable to companies in the public and private sectors was developed, which served to manage the center through engineering tools and to design a proposal for social innovation for training and linking actors. The main conclusions obtained from this study are that the model developed supports the planning and development of the Center, and the design to be implemented in social innovation training programs for the development of the Region.

Key-words: Innovation Management, Innovation Center, Social Innovation.

1 Introdução

O ser humano é inovador por natureza. Muitas vezes ele enfrenta desafios para garantir sua existência, que o fazem buscar novas formas de resolver problemas, pois as soluções que o serviram até agora não tem mais valor ou não são tão eficazes. Nas organizações, este tipo de inovação intrínseco ao espírito de sobrevivência ocorre naturalmente, a partir de um desafio, funcionários reagem e põem em prática mecanismos que constituem uma forma de inovação que gera soluções e evolução contínua. Essa é a maneira natural pelas quais as organizações precisam seguir em frente e solucionar seus problemas.

A inovação social pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias, produtos, serviços e modelos para atender às necessidades sociais, criar novas relações sociais e oferecer melhores resultados. Serve como uma resposta às demandas sociais que afetam o processo de interação social, visando melhorar o bem-estar humano. As inovações sociais são aquelas que não são apenas boas para a sociedade, mas também melhoram a capacidade das pessoas de agir (Commission, 2015).

Cada vez mais, a inovação está se tornando um instrumento fundamental para gerar valor para o cidadão e criar um futuro para os países. É um fenômeno crescente que vai além da definição de estratégias para a geração de ecossistema inovador onde a administração pública em suas organizações incorporam mecanismos para estimular e sistematizar a inovação dentro de suas estruturas como uma ferramenta para a criação de valor público (Itcproject & Universidad Adolfo Ibáñez, 2012).

No Chile, empresas, instituições e empreendedores têm a necessidade de atualizar e modernizar suas ferramentas tecnológicas e de gestão. Porém, muitos deles não podem fazê-lo sozinhos e é necessário que procurem apoio de especialistas, que por sua vez, nem sempre são acessíveis. Por esse motivo, a Universidade de Bío-Bío, juntamente com o Governo Regional, desenvolveu um projeto para a criação de um Centro Regional de Inovação nas dependências da Universidade. O objetivo do Centro é unir os atores para gerar idéias e, então, criar projetos inovadores que ajudem a melhorar o serviço dos usuários, tendo em vista o aprendizado contínuo com a sociedade.

Os objetivos do centro de inovação são desenvolver programas para vincular atores; acadêmicos, estudantes (ensino básico, médio e superior), empresários, setor público e privado e empresas (PME); programas de inovação para estudantes, programas de criatividade e treinamento e programas regionais de laboratórios governamentais.

Este estudo tem como objetivo geral **desenvolver um modelo de gestão da inovação para o Centro Regional de Inovação e a criação de uma proposta com foco em inovação social**. Para isso, foi desenvolvido um modelo com ferramentas de gestão, que apoiará o Centro a funcionar de forma otimizada. Um plano de ação e propostas de desenvolvimento foi criado para ajudar a cumprir o treinamento e a união de atores.

Como objetivos específicos, este estudo pretende: (a) analisar modelos de gestão

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

de centros de referência em nível nacional e internacional; (b) elaborar um plano de desenvolvimento que inclui as principais áreas do Centro Regional de Inovação e as lacunas nos níveis nacional e regional; (c) descrever um modelo de negócio e um plano estratégico para o Centro; (d) propor um modelo de gestão da inovação adaptável ao setor público e privado; (e) criar o desenho de uma proposta de implementação na área de inovação social.

2 Metodologia

As principais fontes de coleta de dados incluíram visitas ao local; entrevistas com especialistas de inovação da Universidade Bío-Bío e outros centros como UC Innovation Center (Centro de Inovação UC Anacleto Angelini, 2018). Como fontes secundárias, foram extraídos dados do projeto submetido ao concurso FNDR pela Universidade do Bío Bío; artigos de publicações jornalísticas; artigos e teses sobre modelos de gestão da inovação; páginas institucionais dedicadas à inovação obtidas por meio de mecanismos de busca como o Google Acadêmico, SciELO e Dialnet publicados em menos de 5 anos.

Para determinar o modelo de gestão, cinco modelos foram escolhidos pelo método de fatores ponderados (Tabela 1), atribuindo o valor percentual para as variáveis mais representativas para o Centro, observando-se: público, universidade, burocracia, inovação social, perspectiva ambiental e coordenação com empresas.

Tabela 1: Método de Factores Ponderados

Variáveis	Peso	UNE 166002 ¹	IMP3 rove ²	Innolandia ³	Kaplan y Norton ⁴	CIDEM ⁵
Burocracia	0,25	10	5	2	1	6
Universidade	0,25	4	1	10	5	4
Público	0,15	10	5	8	10	10
Inovação Social	0,15	1	10	10	1	5
Coordenação de empresas	0,1	5	7	10	1	10
Perspectiva Medioambiental	0,1	5	5	5	1	4
Total	1,0	6	3,6	7,2	3,35	6,15

¹ Guia práctica para la implementación de la norma (2008), ² European Innovation Management Academy, ³ Alba, Innolandia (2014), ⁴ Balanced Score Card (2002), ⁵ CIDEM, s.f.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Modelo “Innolandia” (Inovação em Caixa) obteve a maior classificação (Figura 1).

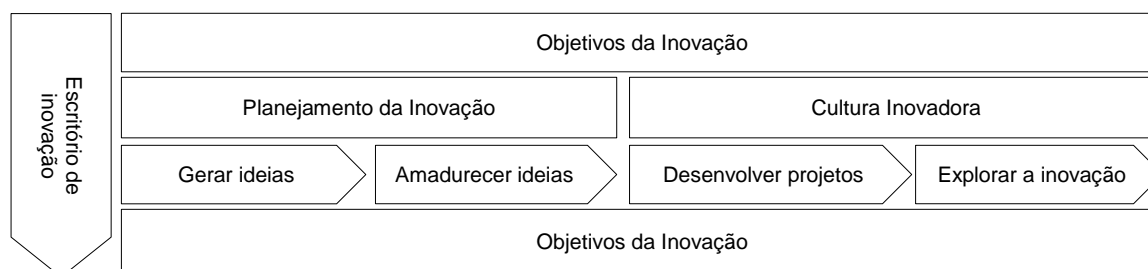


Figura 1: Modelo de Inovação em uma Caixa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Em seguida, estudaram-se as lacunas nacionais e regionais, a descrição de um modelo de negócio e sua estratégia proposta, destacando a proposta da missão do Centro de Inovação Regional e a proposta arquitetônica do arquiteto Maurício Pezo, conforme as Figuras 2 e 3.

Figura 2: Vistas del exterior del Centro



Figura 3: Vistas del interior del Centro.



O Centro tem como missão “focar na criação e preparação de grupos colaborativos de trabalho e interação pessoal, agrupados por um objetivo comum e os encorajar a criar valor para a sociedade a respeito dessa paixão compartilhada”.

Para fins de análise externa, analisaram-se três casos de sucesso. Os dois primeiros foram em nível nacional, que é o Centro de Inovação UC Anacleto Angelini, que promove uma ecologia para a inovação e o empreendedorismo e que articula a interação entre os setores de ensino superior, privado e público; o segundo é o Laboratório de Inovação Social "Colab", que facilita a coprodução de conhecimento, estimula o surgimento de agentes de mudança e colabora com diferentes atores do ecossistema social e; o terceiro é a Cotec, uma fundação espanhola que promove a inovação como um motor de desenvolvimento econômico e social.

Para fins de análise interna, uma pesquisa padronizada pelo governo australiano "APS Inovação Toolkit" (Governo da Austrália, 2018), foi usada para identificar o nível da instituição pública para a inovação, classificando o processo em cinco fases: geração, seleção, implementação, sustentabilidade e disseminação.

Posteriormente, desenvolveu-se o modelo de gestão para o Centro com apoio da ferramenta Canvas. Para definir a estratégia, usou-se o modelo SWOT de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para planejar o projeto, usou-se a ferramenta RoadMap (Quadro 1).

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Quadro 1: RoadMap para o Centro Regional de Inovação

Objetivos	Fase 1 (2017-2018)	Fase 2 (2019-2020)	Fase 3 (2021-2022)
Fortalecer o vínculo entre universidades, empresas, setor público e a sociedade civil na Região de Bío Bío.	Coordenar entrevistas e reuniões com universidades e empresas da Região para criar alianças.	Dite seminários de inovação a nível nacional e internacional.	Usar as ferramentas disponíveis na internet e nas redes sociais para difundir uma cultura inovadora na Região.
Contribuir para a construção do capital humano e social da Região de Bío Bío.	Desenvolver modelos de gestão da inovação para o Centro. Recrutar e selecionar profissionais com as habilidades necessárias para o funcionamento do Centro. Oferecer workshops sobre inovação para estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade.	Fornecer cursos práticos e workshops sobre inovação e empreendedorismo em escolas.	Treinar professores para ministrar cursos que promovam uma cultura inovadora.
Criar valor por meio da inovação social pública e privada.	Preparar um plano de desenvolvimento social. Criar e entregar um programa público e privado de inovação social para estudantes de graduação.	Oferecer consultoria de inovação para instituições sociais da Região. Realizar concursos para projetos de inovação social em nível regional.	Realizar concursos para projetos sociais nacionais e internacionais.
Promover a colaboração entre o fornecimento de ciência, tecnologia e inovação com pequenas e médias empresas regionais e serviços públicos.	Investigar e adquirir tecnologia e inovação necessárias para o Centro. Unir os atores por meio de palestras criativas, aplicando ferramentas como o brainstorming.	Ministrar palestras e workshops para jovens com atitudes inovadoras e PMEs em desenvolvimento. Ter espaços para gerar redes entre empresas que vão para o Centro. Oferecer consultorias de modelos de gestão de inovação para empresas.	Avaliar o impacto causado a pessoas e empresas que receberam atendimento.
Gerar espaços de colaboração para suprir um déficit significativo de ligação tecnológica.	Construir o Centro Regional de Inovação.	Facilitar os espaços e tecnologia disponíveis no Centro para a comunidade.	Adquirir novas tecnologias internacionais de ponta.

Fonte: Elaboração própria.

3 Resultados

Desenvolveu-se o modelo de gestão “Innovation in a Box” (Figura 1), atendendo aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

Desenvolveram-se três processos estratégicos, a saber: os objetivos a partir da missão, visão e diretrizes estratégicas do Centro; o planejamento, com o apoio do Road Map, especificado para cada alvo de uma atividade considerando dois anos cada fase e a execução até o ano 2022; a estratégia a partir da análise SWOT, para criar uma estratégia inovadora. Junto a isso, desenvolveram-se quatro processos operacionais (geração de ideias, amadurecimento de ideias, desenvolvimento de projetos e exploração de inovação), que foram identificados a partir da pesquisa realizada na Universidade de Bío Bío, que resultou nas fases em que houve um déficit maior.

Realizou-se a pesquisa com cinquenta (50) especialistas que trabalham com

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

pesquisa e inovação na Universidad de Bío-Bío. Os resultados são apresentados na Figura 4.

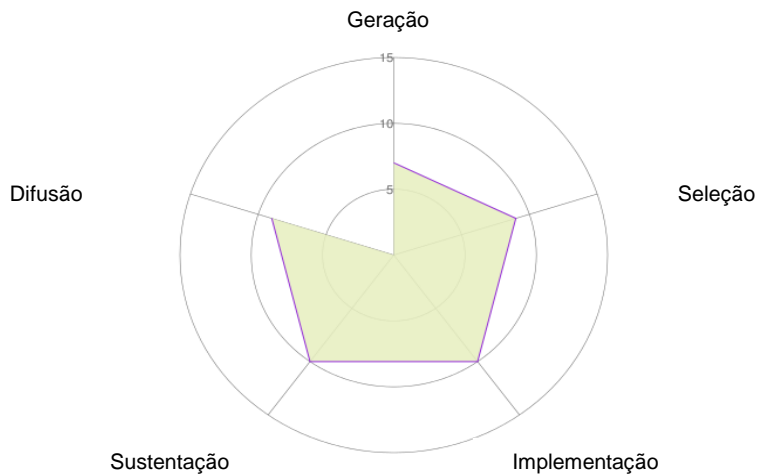


Figura 4: Resultados do Gráfico Radial
Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da opinião dos especialistas, sugeriram-se recomendações de ferramentas específicas para cada fase do processo.

Fase de geração: Esta fase está associada à criatividade em geral e, em geral, é a mais baixa de todas as fases. Por isso, é necessário trabalhar, se possível, para ocupar ferramentas para uma melhoria extensiva, como estratégia, varredura ambiental, inovação papéis, pessoas e formação, valores de inovação, concursos e prêmios, mercados de inovação, *brainstorming*, sistema de gerenciamento de ideias, torneios, comprometimento e colaboração, espaços experimentais, aquisições e serviços de terceiros.

Fase de seleção: Esta fase passa por uma análise cuidadosa. É bom nesta fase considerar a compreensão de problemas, a estratégia e as restrições que enfrentam a organização. Melhorias são possíveis com o uso de recursos aplicados, ferramentas, equipes de inovação, mecanismos de desafio, compras e serviços subcontratados, seleção de ideias, ênfase em incertezas, sistemas stage-gate, testes, etc.

Fase de implementação: Nesta fase, são necessárias habilidades de gestão de projetos, embora um conjunto de habilidades diferentes das necessárias para projetos rotineiros sejam usadas. A organização é importante nesta fase, mas é possível usar ferramentas como exploração ambiental, pessoas e treinamento.

Fase de sustentação: Para ser sustentável, é preciso ser integrado em sistemas existentes e torná-lo parte de um novo status, neste caso, a organização é boa nesta fase. Possíveis melhorias podem ocorrer com o uso de ferramentas aplicadas como a análise ambiental, primeiros triunfos, inovações sustentáveis, medição e relatórios, avaliação e promoção.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Fase de difusão: A disseminação bem-sucedida das ideias depende da capacidade de disseminar os atributos básicos da inovação (Como e por que funcionou?). Além de entender que os aspectos-chave devem ser reproduzidos para obter sucesso em diferentes contextos. A organização é boa nesta fase. Mas se for possível melhorar ainda mais, as mesmas ferramentas podem ser aplicadas como na fase de sustentação.

Posteriormente, designou-se o Escritório de Inovação (Figura 5), por meio do qual se criou uma equipe de trabalho e as tarefas a serem realizadas no Centro, a partir das informações fornecidas pelo Diretor do projeto.

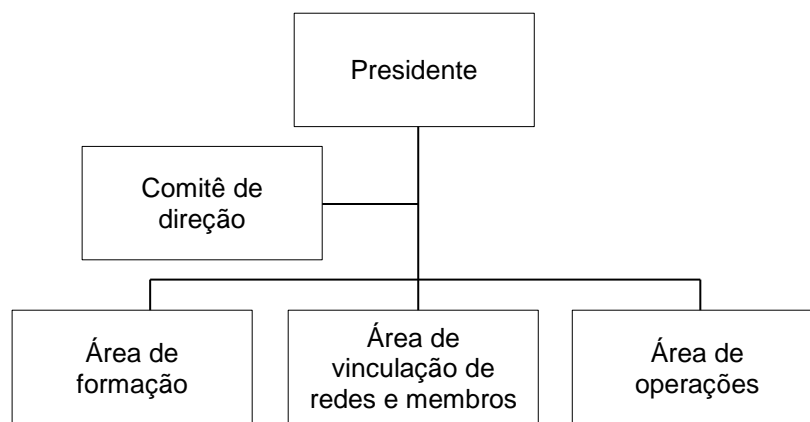


Figura 5: Organograma
Fonte: Elaboração dos autores.

Na distribuição dos cargos, lidera o presidente, encarregado de promover o Centro. O comitê de direção será o agente para definir objetivos, tomar decisões, distribuir tarefas, desenvolver redes de criadores, liderar a inovação e equipes de trabalho em espaços de coworking. É constituído por: Universidade, Conselho Regional, Empresas, sociedade civil, entre outros. A área de formação será responsável pela programação e execução de oficinas, seminários e palestras, além de coordenar e avaliar as atividades de treinamento que formulam os programas de pesquisa e diagnóstico. A área de vinculação de redes e membros será responsável pela vinculação com os principais atores. Por meio do gerente de contas-chave, pretende-se atrair a atenção de novas empresas. Além disso, ele será responsável pelas comunicações, marketing, gestão de eventos e assuntos corporativos. A área de atuação será a administração e as áreas funcionais que participarão como chave para o bom funcionamento do Centro.

Os resultados serão medidos por meio de um conjunto de indicadores chave de desempenho (Key Performance Indicator – KPIs), como apresentado no Quadro 2.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

% de patentes expedidas pela gestão do Centro por ano.	$\frac{n^{\circ} \text{ de patentes aprovadas no Centro}}{n^{\circ} \text{ de patentes da Univeridade}} \times 100$
% de vinculação com o setor público por ano.	$\frac{\text{vinculação com o setor público}}{\text{Total de projetos vinculados}} \times 100$
% de projetos em andamento com financiamento premiado por ano.	$\frac{\text{Proj.}^{\text{c}} \text{ fin. premiados para gestão do Centro}}{n^{\circ} \text{ total de projetos premiados na Região}} \times 100$
% de quantidade de projetos de inovação realizados no Centro por ano.	$\frac{n^{\circ} \text{ de Inovações no Centro}}{\text{Inovação total na Região}} \times 100$

Quadro 2: Indicadores de Desempenho do Centro Regional de Inovação
Fonte: Elaboração dos autores.

O desenho da proposta de inovação social que atente aos demais objetivos específicos deste estudo são apresentados no Quadro 3. A proposta surgiu com a criação de um plano de desenvolvimento regional, com o objetivo de melhorar a formação em inovação social de estudantes.

Tema	Inovação para estudantes de graduação da Universidade de Bío Bío.
Proposta	O workshop pode ser validado como um assunto de treinamento integral.
Nome do assunto	Inovação social.
Origem	Falta de participação e conhecimento por parte dos jovens em questões de inovação social.
Objetivos	Incentivar a inovação social para que os jovens gerem ideias que ajudem a comunidade.
Duração	10 oficinas de 3 horas cada.
Número de participantes	2 acadêmicos e 30 estudantes.
Nível de conhecimento	Nível intermediário de inovação social / Formulação de projetos.
Recursos materiais	Local de encontro, salas de <i>coworking</i> e salas multimídia do Centro de Regional de Inovação.
Metodologia de aprendizagem	Conferência com participação e métodos audiovisuais.
Metodologia	As ferramentas propostas para serem usadas no workshop do CCC serão usadas para inventar, adotar ou adaptar ideias que oferecerão melhores resultados. A metodologia completa, passo a passo (com diagramas e exemplos), está no site, (Theo Keane, s.f.). A proposta foi escolhida por ser uma ferramenta que tem servido muitas instituições no mundo e é feita especificamente com base na inovação social. A proposta de implementação de inovação social de sua própria autoria também pode ser usada.

Quadro 3: Workshop CCC: "Criatividade, Conhecimento e Comunidade"
Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Recomendações

Inicialmente, a **primeira recomendação** foi criar um plano de marketing visando uma organização economicamente autosustentável no futuro e com receitas

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

oriundas, principalmente, de financiamento de projetos premiados e de suas afiliações. Classificaram-se essas associações em duas categorias visando a formação de uma rede de empresas que receberão benefícios do Centro, a saber:

Sócios S: Nesta categoria estarão as instituições chilenas (com serviços financeiros, varejo, mineração, agroindústrias, saúde, energia, etc.) com as quais serão compartilhadas práticas de gestão da inovação, conhecimento aplicado e interação com a rede e contatos com empreendedores de alto nível.

Sócios A: Esta categoria terá apoio para o desenvolvimento de projetos de alto valor e alto potencial, o uso da infraestrutura interna do Centro (salas de aula, salas de reunião e auditórios) e o vínculo com laboratórios e pesquisadores da Universidade.

O preço dos serviços foi fixado a um pagamento de acordo com a categoria do membro; para Sócios S, eles serão \$60 e, para os Sócios A, serão \$ 100 semestralmente.

O acesso ao portfólio mínimo de serviços e produtos para ambos os parceiros corresponderá ao envio de um boletim mensal com notícias e informações sobre a oferta promocional; participação em reuniões bianuais de diálogos de negócios; participação em dois seminários sobre temas relevantes; participação em círculos de negócios bimestrais por setor; acesso a salas multimídia e participação no diretório de negócios da web.

Posteriormente, a **segunda recomendação** foi criar um plano de disseminação a partir de uma estratégia para promover o Centro em dois grupos:

Usuários diretos: Correspondentes a todas as pessoas potencialmente usuários dos serviços do Centro. Para alcançá-los, propôs-se:

- Reuniões entre potenciais parceiros e parceiros beneficiários com resultados bem sucedidos, uma vez que a comunicação entre pares e a transferência de experiências facilitam a compreensão das lições aprendidas e expõem melhor as oportunidades e projeções para o empreendedor;
- Participação em programas de rádio sobre empreendedorismo, pelo fato de permitir expressar melhor o papel do Centro e atingir muitas pessoas;
- Publicação em mídia digital, Internet e redes sociais.

Usuários indiretos: Correspondem a todas as associações comerciais e grupos que fazem mediação com empreendedores, facilitando e articulando o processo de convocação. Para alcançá-los, propõe-se:

- Apresentações do programa em associações dispostas a colaborar e difundir o serviço;
- Reuniões com municípios e unidades de desenvolvimento econômico.

Na sequência, a **terceira recomendação** foi criar um plano de orçamento e investimento proposto para os dois primeiros anos.

- Associações e custos de serviço foram deduzidos de acordo com as histórias de sucesso;
-

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

- Os custos operacionais anuais eram conhecidos no projeto entregues ao conselho regional e serão pagos pela Universidade;
- Em aplicações de projeto, entre 10 e 20% de cada um dos projetos premiados foi considerado.

Por fim, a **quarta recomendação** foi criar propostas para espaços do Centro; os espaços de coworking serão essenciais em sua estrutura, onde os sistemas são mais confortáveis e criativos. Com isso, melhores resultados podem ser obtidos, então, algumas das propostas a serem feitas são:

- Wifi privado com um banco de dados para rastrear o usuário e os parceiros envolvidos no Centro, por meio da sua rotina, para que eles obtenham materiais especiais de acordo com o seu nível de experiência no Centro;
- Que haja um “Ideómetro” (em sala de brainstorming) para contar ideias, sendo que certa quantidade deverá ser satisfeita por semana. Deverá ter um “ideómetro” por sala para incentivar a competição entre as equipes e, quando o número de ideias semanais caírem, as atividades de emergência deverão ocorrer;
- Captura de empresas (parceiros) por meio do gerente de contas, que dará um tratamento personalizado a cada parceiro;
- Atividades no campo, como feiras, congressos, seminários, visitas industriais, etc. Além disso, inclua viagens para feiras internacionais, que serão premiadas com competições (exemplo: viagens por quilômetros: quanto mais ideias ou projetos você tiver, mais quilômetros você acumula para viajar);
- Streaming de telas, placas didáticas com *post-it* disponíveis;
- Sala de descanso ou sala de meditação, na qual oficinas de biodança, yoga, etc. também serão realizadas;
- Aplicação móvel para trabalhar em qualquer localização geográfica e conexão com colaboradores em todo o Centro;
- Realizar um congresso anual de inovação e competições de inovação aberta;
- Criar uma série de workshops a cada semestre, abertos a todos os alunos da Universidade. Eles são uma excelente maneira de aprender, bem como se conectar com possíveis membros da equipe, parceiros e especialistas.

5 Conclusões

A inovação é a ação de gerir uma mudança ou a criação de algo novo, agregando valor a uma ideia ou aperfeiçoando-a, para então maximizar benefícios ou obter melhores resultados.

Por meio da gestão da inovação, é possível sistematizar esse processo, sob um conceito que ainda não está enraizado na cultura empresarial chilena. Contudo, estão surgindo novos centros dedicados ao impulso da inovação, transmitindo o conceito de uma cultura inovadora para instituições públicas e empresas.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

No nível nacional, há centros, como os nomeados nos casos de sucesso, que são pioneiros no que é inovação, desenvolvimento de novas tecnologias, inovação social e interação entre o ensino superior e o setor privado e o público; mas eles estão localizados na Região Metropolitana. É por isso que a criação do Centro Regional de Inovação resolve a falta de espaços para o desenvolvimento das áreas de pesquisa, treinamento e inovação social para o ecossistema da Região do Bío Bío.

O modelo de gestão escolhido é simples, visual e fácil de adaptar conforme as características de cada empresa ou instituição. O modelo atende as necessidades básicas de um modelo de gestão e consegue identificar na fase operacional em que área ou nível é necessário maior desenvolvimento. A ideia do modelo é manter uma sistematização da inovação, integrar o conceito de cultura inovadora e rentabilidade por meio da mensuração de resultados utilizando indicadores.

Para a análise dos modelos de gestão dos centros de inovação, foram estudados três casos de sucesso, um internacional e dois nacionais. O estudo desses modelos forneceu a diretriz para elaborar o modelo de gestão para o Centro Regional de Inovação. A estrutura organizacional dos três casos seguiu um padrão similar, um diretor e uma estrutura horizontal, o que facilitou o trabalho colaborativo e simétrico. Os centros nacionais contribuíram de forma mais próxima, o que facilitou o entendimento, levantamento e esclarecimento de dúvidas com base na experiência. No caso do estudo da inovação social, o Centro Colab inspirou as diretrizes e os princípios pelos quais a proposta de trabalho foi direcionada.

Baseado em estratégias de desenvolvimento regional, que inicialmente foram aquelas que entregaram as diretrizes para as quais o projeto visava (aumentar a criação de valor e liderar a construção de capital humano), foi elaborado um plano de desenvolvimento que contribui para o progresso da inovação ao vincular atores na Região.

Os programas de inovação social foram manifestados tanto para empresas privadas quanto para o setor público. Na esfera privada, foi necessário considerar o conceito de sustentabilidade, para contribuir para a proteção do ecossistema. E na esfera pública, propôs-se colaborar na formação de pessoas, utilizando as ferramentas e espaços disponíveis na Universidade do Bío-Bío e no Centro Regional de Inovação.

Quanto à validação do modelo de gestão proposto, a ferramenta utilizada foi a opinião e comparação de especialistas, que permitiu encontrar especialistas. O conhecimento dos especialistas, juntamente com a capacidade de analisar um modelo e projetar sua viabilidade, foi extremamente útil. As conclusões e sugestões sobre a consideração das diferenças entre os setores público e privado, considerando a visão do usuário em melhorar o serviço, tornaram o modelo proposto uma versão muito mais viável a ser aplicada.

Para este estudo, utilizou-se a metodologia de pesquisa, escolhida para observar sua implementação em diferentes memórias encontradas durante a investigação. Deve-se mencionar que, em geral, as informações disponíveis sobre modelos de gestão não são facilmente acessíveis. Porque os modelos estudados e o extenso projeto do Centro Regional de Inovação, estão sob acordo de confidencialidade. Entende-se que as razões para esta omissão de informação são para o benefício

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

que a sua aplicação gera ou porque é patenteada e é necessário pagar por ela. Se fosse tornado público, esses benefícios deixariam de existir.

Finalmente, depois de aplicar as ferramentas de engenharia, o objetivo geral do estudo foi atingido, que foi desenvolver um modelo de gestão de inovação para o Centro Regional de Inovação, localizado na Universidade de Bío Bío, no Chile.

Como sugestões para novos estudos, sugerem-se o desenvolvimento das áreas de articulação e treinamento; aplicação e avaliação na prática do modelo e o desenvolvimento de um modelo de controle gerencial para o Centro.

Referencias

Alba, Á. *Innolandia*, 2014. Disponível em: <https://innolandia.es/>. Acesso em: março de 2018.

Australian Government. *Public Center Innovation*, 2018. Disponível em: <https://innovation.govspace.gov.au/?h=pmls0p>. Acesso em: março de 2018.

Centro de Innovación UC Anacleto Angelini. *Centro de Innovación UC Anacleto Angelini*, 2018. Disponível em: <http://centrodeinnovacion.uc.cl/el-centro/sobre-el-centro/>. Acesso em: fevereiro de 2018.

CIDEM. (s.f.). *CIDEM Centre for Innovation and Business Development Directory*. Disponível em: www.cidem.org. Acesso em: fevereiro de 2018.

Colab Innovación Social UC. *Co-construyendo un laboratorio de cambio sistémico*. Santiago, Chile, 2015.

Commission, E. *Guía de la Innovación Social*, 2015.

Estadísticas, I. N. *Compendio Estadístico*. Santiago, Chile, 2017.

Guía práctica para la implementación de la norma. *Tekniker*, 2008.

Jarabo Friedrich, F. E., & García Álvarez, F. J. *Método de los Factores Ponderados en Competencias en la enseñanza: una autocrítica customizada*. Las Palmas de Gran Canaria, 2014.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)*. Barcelona: Gestión 2002.

Ltcproject & Universidad Adolfo Ibañez. *Modelo de Gestión de la Innovación para el Sector Público Chileno e Implementación del Piloto a la Municipalidad de Conchalí*. Santiago, Chile, 2012.

Proyecto Red Región del Bío-Bío. Resumen Ejecutivo: Estrategia Regional de Innovación. *Concepción*: Fondo de Innovación tecnológica de la Región del Bío-Bío, 2015.

Theo Keane, B. C. (s.f.). *Development impact & you*. Disponível em: <http://diytoolkit.org/>. Acesso em: março de 2018.

Willging, P. R. *You can't get there without a roadmap*. En *Nursing Homes: Long Term Care Management*, 2006, p. 14-17.
