

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

COMUNICAÇÃO SOCIAL – RÁDIO E TV

JUSSARA THALITA GONÇALVES LIMA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NO PORTO DO
ITAQUI: UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL NO PROGRAMA
RESIDÊNCIA PORTUÁRIA**

SÃO LUÍS - MA

2025

JUSSARA THALITA GONÇALVES LIMA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NO PORTO DO
ITAQUI: UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL NO PROGRAMA
RESIDÊNCIA PORTUÁRIA**

Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social - Rádio e Tv da
Universidade Federal do Maranhão,
como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de bacharelado em
Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Bezerra
Costa

SÃO LUÍS – MA

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Lima, Jussara Thalita Gonçalves.

ANÁLISE DA METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NO PORTO DO ITAQUI :
UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL NO PROGRAMA RESIDÊNCIA
PORTUÁRIA / Jussara Thalita Gonçalves Lima. - 2025.

53 f.

Orientador(a): Ramon Bezerra Costa.

Curso de Comunicacao Social - Rádio e Tv, Universidade
Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Comunicação. 2. Inovação. 3. Metodologia. 4.
Porto do Itaqui. 5. Emap. I. Costa, Ramon Bezerra. II.
Título.

JUSSARA THALITA GONÇALVES LIMA

**ANÁLISE DA METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NO PORTO DO
ITAQUI: UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL NO PROGRAMA
RESIDÊNCIA PORTUÁRIA**

Monografia apresentada ao Curso de
Comunicação Social - Rádio e tv da
Universidade Federal do Maranhão,
como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de bacharelado em
Comunicação Social.

Orientador: prof. Dr. Ramon Bezerra
Costa

Aprovada em: _/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Ramon Bezerra Costa (Orientador)

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Profª Dra. Flávia de Almeida Moura

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Profª Dra. Patricia Rakel de Castro Sena

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

*Dedico este trabalho ao meu pai, à
minha mãe e à minha tia Florimar.
Foram suas mãos e pernas, suas
lágrimas e risos que me trouxeram até
aqui*

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os nós na rede que me sustentaram até aqui, e eu sou imensamente grata por cada um deles.

Agradeço ao meu esposo, Tércio, pelo apoio incondicional. Obrigada pela parceria, pelo cuidado e por ser meu porto seguro.

Agradeço aos meus filhos queridos, Miguel e Benjamim, por quase nunca me interromperem durante as várias horas de escrita, por serem meu farol e meu lembrete diário do porquê a vida vale a pena.

Agradeço a minha família estendida, aos meus sogros, dona Arlete e professor Natan. É curioso pensar que, há três anos, um dinheiro emprestado pelo seu Natan que me permitiu fazer o Enem e, hoje, estar aqui. Obrigada, minha dívida com vocês nunca poderá ser quitada, mas eu sempre me esforçarei para isso.

Ao meu irmão, Bruno, obrigada por sempre me apoiar e por ser meu motorista particular durante quase toda a minha graduação. Obrigada por sempre se fazer presente.

Aos meus entrevistados, Gabriel Mateucci Cassia e Karol Borges, sem a disponibilidade de vocês, este trabalho nunca teria acontecido. Obrigada por não se furtarem de compartilhar experiências e estender a conversa.

Ao meu orientador, o professor Dr. Ramon Bezerra Costa, pela paciência ao longo do percurso deste trabalho, pela bondade e generosidade em compartilhar conhecimento.

Ao meu pai, seu Brandão, que foi o primeiro a me influenciar a fazer comunicação. Dele eu herdei o hábito de ouvir rádio, e com ele, aprendi que falamos melhor quando prestamos atenção à vida.

À minha mãe, dona Euzamar, a pessoa mais forte que eu tive a honra de conhecer. Mamãe vence, todos os dias, as limitações que uma doença impôs ao seu corpo, mas mantém a mente afiada como sempre. Será uma grande sorte se, no final, eu conseguir ser ao menos um pouco parecida com ela.

À minha tia, minha segunda mãe (e que sorte a minha poder dizer isso), tia Florimar. Ela me ensinou a contar histórias; nunca fui tão boa quanto ela, mas sigo tentando.

Ao meu Deus, autor e consumidor da minha fé.

Pensando racionalmente, não é possível construir uma espaçonave sem uma civilização, e não é possível estabelecer uma civilização sem ser capaz de se comunicar.

(Ryland Grace)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a metodologia de inovação da EMAP dentro do programa Residência Portuária, enquanto um processo comunicacional, baseado na perspectiva de França (2016) sobre o que é comunicação e no conceito de inovação em rede de Callon (2004). É uma pesquisa qualitativa, realizada através de análise bibliográfica e documental e entrevistas semi estruturadas em profundidade, o que nos ajudou a entender o contexto em que se deu o programa de Residência Portuária em Inovação da EMAP e analisar a metodologia desse programa na implementação dos processos de inovação dentro do Porto do Itaqui.

Palavras-chave: Comunicação; Inovação; Metodologia; Porto do Itaqui; EMAP.

ABSTRACT

This study aims to analyze the innovation methodology of EMAP within the Residência Portuária program as a communicational process, based on França's (2016) and concept of social bonding, and Callon's (2004) network innovation theory. This is a qualitative research conducted through bibliographic and documentary analysis, as well as in-depth semi-structured interviews, which helped us understand the context in which the Residência Portuária Innovation Program of EMAP took place and analyze its methodology in implementing innovation processes within the Port of Itaquí.

Keywords: Communication; Innovation; Methodology; Port of Itaquí; EMAP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Processo de inovação em rede.....	25
Figura 2: Esquema do Duplo Diamante	33
Figura 3: Entregas do Programa no primeiro ciclo.....	44
Figura 4: Porto de Santos lança estágio em Inovação	45
Figura 5: Prêmio Antaq	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1 O PORTO DO ITAQUI E A GESTÃO DA INOVAÇÃO	15
1.1 CONTEXTO DO PORTO DO ITAQUI E DA EMAP	15
1.2 O EDITAL DO PROGRAMA RESIDÊNCIA PORTUÁRIA EM INOVAÇÃO.....	16
1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	18
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA INOVAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO	21
2.1 INOVAÇÃO.....	21
2.1.1 EXEMPLO PRÁTICO: INOVAÇÃO EM REDE NO SETOR PORTUÁRIO	22
2.2 COMUNICAÇÃO	26
2.2.1 COMUNICAÇÃO É AÇÃO	27
2.2.2 COMUNICAÇÃO PRODUZ EXPERIÊNCIA	27
2.2.3 COMUNICAÇÃO É INTERAÇÃO	28
2.2.4 COMUNICAÇÃO E O OLHAR PRAGMÁTICO	29
3 METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NA EMAP: UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL	31
3.1 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES	32
3.1.1 DIAGNÓSTICO INICIAL DOS DESAFIOS OPERACIONAIS.....	34
3.1.2 VIABILIDADE E CRIAÇÃO DE REDES COLABORATIVAS ENTRE OPERADORES, GESTORES E ACADÊMICOS	36
3.1.3 IDEAÇÃO E PROTOTIPAGEM.....	38
3.1.4 IMPLEMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES E FEEDBACK.	39
3.2 A DINÂMICA DA GESTÃO DOS RESIDENTES	40
3.3 RESULTADOS DO PRIMEIRO CICLO DO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA.....	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	52
APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA TCC	52

1 INTRODUÇÃO

Foi em 2023 que tive meu primeiro contato com o universo das startups ao participar de duas edições do Startup Weekend¹ (Cidades Inteligentes e Educação). Esse evento de imersão, com duração de 64 horas, utiliza a metodologia “Startup Weekend do Zero to Hero”, cujo método é estruturado em três etapas: no primeiro dia, são eleitas as melhores ideias voltadas para o tema do evento; no segundo, ocorre a validação do problema e da solução; e, no terceiro, as equipes elaboram um pitch², apresentado a um corpo de jurados que escolhe a melhor solução. Durante o processo, as equipes (cerca de 200 pessoas, em grupos de até 6) recebem mentorias e palestras que ajudam a desenvolver o melhor pitch.

Essa experiência nas edições do Startup Weekend permitiu-me observar de perto o ambiente das startups e da inovação, despertando meu interesse pelo tema. No entanto, percebi que havia uma lacuna naquele cenário. Foi quando me inscrevi na disciplina de Gestão e Empreendedorismo, oferecida pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA), onde tive contato com uma abordagem da Comunicação que transcende os meios tradicionais, como rádio, TV e redes sociais. Pela primeira vez, percebi que o curso de Comunicação Social — Rádio e TV oferece um potencial de atuação além das fronteiras das mídias, tocando diretamente as relações humanas e o modo como essas interações são construídas no ambiente organizacional.

Com essa compreensão, percebi que a comunicação pode servir como uma ferramenta essencial de inovação, ajudando a contextualizar problemas, promover a diversidade de perspectivas e construir soluções impactantes e transformadoras. Essa reflexão gerou um questionamento: Qual o papel da comunicação dentro do ecossistema de inovação? A partir disso, surgiu a ideia desta pesquisa: explorar como a comunicação contribui para o desenvolvimento de processos inovadores.

Resido na região de Itaqui-Bacanga, uma área periférica de São Luís. Cresci rodeada pelo Porto do Itaqui e sua infraestrutura portuária, uma realidade que moldou minha visão de oportunidades profissionais, já que trabalhar no porto ou na ferrovia era considerado um ideal de sucesso. Essa relação próxima com a zona portuária permeou diferentes aspectos da minha

¹ Startup Weekend edição Cidades Inteligentes aconteceu em outubro de 2023 e a edição Educação em novembro do mesmo ano.

² Apresentação rápida e objetiva de uma ideia ou projeto, geralmente feita em eventos de startups, para captar a atenção de investidores ou jurados. O *pitch* busca expor o valor do projeto e convencer o público em um tempo limitado, abordando aspectos como o problema, a solução proposta, o mercado e o modelo de negócios.

vida, influenciando minha escolha em estudar a inovação aplicada ao contexto do porto.

Inicialmente, minha pesquisa pretendia analisar a comunicação sobre inovação da Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP) nas redes sociais do Porto do Itaqui (Instagram e LinkedIn). Entretanto, ao longo do estudo de campo, o foco da pesquisa se redirecionou para a metodologia de inovação desenvolvida no primeiro ciclo do Programa Residência Portuária em Inovação da EMAP, de 2022 a 2023. Essa mudança de perspectiva ocorreu porque o programa de residência se propõe a formar profissionais desenvolvendo práticas educativas voltadas para a inovação, à medida que trabalha com uma equipe de jovens recém-formados vindos de diversas áreas. Esse viés educador e multidisciplinar do projeto despertou nossa atenção por se aproximar do que consideramos ser um objeto de estudo mais próximo de uma inovação integrada à comunicação.

Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a metodologia de inovação do programa Residência Portuária em Inovação durante seu primeiro ciclo de existência (2022-2023) e compreender como a comunicação é usada nesse contexto para mediar processos, engajar participantes e fortalecer redes colaborativas no setor portuário. Os processos comunicativos podem indicar sobre práticas inovadoras em setores estratégicos como o portuário, que exerce grande impacto econômico e social.

A metodologia deste estudo se divide em três etapas: uma pesquisa bibliográfica, que inclui autores como Michel Callon, com sua teoria de inovação em rede; Muniz Sodré, com o conceito de vinculação social; e Vera França, com abordagens teóricas e metodológicas para o estudo em comunicação. Em seguida, realizamos uma pesquisa documental, incluindo análise de editais e matérias jornalísticas sobre o Porto do Itaqui, a EMAP, e o programa de residência. Por fim, aplicamos entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais da gerência de Inovação da EMAP.

A estrutura do trabalho se organiza em três capítulos. No primeiro, contextualizamos o Porto do Itaqui e a Gerência de Desenvolvimento, Pesquisa e Inovação, destacando o programa de Residência como objeto central da pesquisa e evidenciando seu papel no fortalecimento dos processos de inovação dentro do Porto do Itaqui. No segundo capítulo, discutimos os conceitos de comunicação e inovação e como esses fundamentos podem ser aplicados à metodologia de inovação da EMAP. No terceiro capítulo, realizamos uma análise da metodologia implementada no programa de residência a partir dos pressupostos comunicacionais discutidos no segundo capítulo, e, por fim, refletiremos sobre o primeiro ciclo do programa e seus resultados para o setor portuário, além das expectativas para os próximos anos.

Este estudo busca contribuir para a área de Comunicação Social ao investigar como a comunicação pode influenciar e potencializar o desenvolvimento de inovação em ambientes complexos e colaborativos, como o do Porto do Itaquí. Esperamos que os resultados deste trabalho possam não só contribuir com as reflexões sobre o papel da comunicação no processo de inovação, mas também inspirar a aplicação desse conhecimento para fomentar uma comunicação que transforme práticas e crie redes de impacto dentro e fora do setor portuário.

1 O PORTO DO ITAQUI E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

A pesquisa que resultou neste trabalho foca na metodologia de inovação do Programa Residência Portuária em Inovação em seu primeiro ciclo de 2022-2023, uma iniciativa lançada pela Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP) no Porto do Itaqui. Neste capítulo, apresentamos o contexto do Porto do Itaqui, o papel da EMAP e os motivos que justificam a escolha do programa, além de uma descrição do edital que estrutura a Residência Portuária. Por fim, encerramos o capítulo com uma descrição da metodologia de pesquisa.

1.1 Contexto do Porto do Itaqui e da EMAP

O Porto do Itaqui está localizado em São Luís, Maranhão, na bacia de São Marcos, e funciona como um complexo logístico estratégico que integra diversos atores. Com nove berços operacionais³, o porto movimentava grandes volumes de grãos (soja, arroz, milho), minerais (ferro, bauxita, magnésio), fertilizantes e combustíveis, tornando-se um dos principais pontos de conexão logística do país. Com acesso direto a duas ferrovias, a Transnordestina (FTL), que passa por sete estados do Nordeste, do Maranhão a Sergipe e à Estrada de Ferro Carajás (EFC), o Itaqui é um corredor multimodal⁴, que interliga os modais ferroviário, rodoviário e marítimo, o que o posiciona como o principal porto do corredor Centro-Norte do Brasil, reforçando seu papel essencial para a economia local e nacional.

A Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), criada em 1998, é a responsável pela administração do Porto do Itaqui e de outros terminais portuários do estado, como Ponta da Espera, Cajupe e Cais de São José de Ribamar. A EMAP tem como uma de suas diretrizes estratégicas a promoção de práticas de inovação para manter a competitividade e eficiência do porto. Esse interesse pela inovação foi reforçado em 2021, quando a EMAP firmou uma parceria com a César School, uma escola de inovação focada na formação em pesquisa e tecnologia, vinculada ao Porto Digital de Recife, um dos principais polos de tecnologia do país. A parceria visava apoiar a criação da Gerência de Pesquisa,

³ Áreas específicas de um porto onde os navios atracam para carregar ou descarregar mercadorias, equipados com infraestrutura adequada para movimentação de cargas.

⁴ Rota de transporte que integra diferentes modos de transporte (rodoviário, ferroviário e marítimo) para facilitar o fluxo de mercadorias, aumentando a eficiência e reduzindo custos logísticos.

Desenvolvimento e Inovação (GEPDI), gerência essa que posteriormente ficou responsável pelo Programa Residência Portuária em Inovação, implementando o conceito de "triple helix", que é um modelo de inovação que promove a cooperação entre governo, universidades e empresas, visando estimular o desenvolvimento científico e tecnológico por meio da interação entre esses setores, com o intuito de fomentar um ambiente de inovação contínua.

A GEPDI se estabeleceu com esse propósito: implementar uma cultura de inovação através da promoção de projetos. A seguir vamos conhecer um pouco mais sobre os projetos que vêm sendo desenvolvidos pela GEPDI.

O projeto Jovem Tech, que une a EMAP à iniciativa privada com o objetivo de capacitar jovens vindos do ensino público do Maranhão na área de programação, tem duração de seis meses. Durante esse período, é paga uma bolsa de R\$ 1.500,00, formando jovens para empregos de alta complexidade, a fim de que empresas portuárias busquem esses profissionais no Maranhão. Atualmente o programa conta com um polo no bairro da Cohama, mas existem planos para a implantação de um polo na área Itaqui-Bacanga.

Além do Jovem Tech, existe o projeto Porto do Futuro, um programa de pesquisa e desenvolvimento que trabalha através de editais de apoio a pesquisa, a ideia é captar pesquisadores do Estado do Maranhão que queiram trabalhar no setor portuário. Nos editais, são lançados desafios de pesquisa para que os selecionados possam propor projetos. Após a seleção, a EMAP investe financeiramente com bolsas de até dois anos.

Até a época da pesquisa para este trabalho existiam 37 projetos em andamento relacionados a diferentes temas como: mudança climática, pesquisa relacionada à questão hidrossedimentológica da Baía de São Marcos, projetos voltados para a inovação social com formação de empreendedores e mão de obra local, pesquisas voltadas para a operação. São 298 pessoas envolvidas, algumas bolsas custeadas pela EMAP, todas fazendo pesquisa no Porto.

De todas as iniciativas da GEPDI escolhemos analisar o Programa Residência Portuária em Inovação, por ser um projeto com foco na capacitação de profissionais, na colaboração entre diversos setores do Porto e no uso de uma metodologia própria, focada na produção de inovação. A seguir vamos falar sobre o edital do primeiro ciclo desse programa.

1.2 O Edital do Programa Residência Portuária em Inovação

O Programa Residência Portuária em Inovação foi formalizado por meio de um edital

publicado pela Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA) em 2 de junho de 2021. O edital tinha como objetivo consolidar o Porto do Itaqui como um hub do Corredor Centro-Norte, um polo conector de inovação e tecnologia, promovendo a excelência logística, a competitividade e a inovação. As atividades previstas no edital incluíam:

1. Desenvolvimento de um Banco de Soluções para enfrentar desafios de inovação no porto, o mapeamento das principais dificuldades e demandas portuárias;
2. Fortalecimento da Cultura de Inovação na EMAP, visando criar um ambiente de inovação permanente;
3. Elaboração de um Plano de Governança da Inovação, estruturando as práticas e processos inovadores da organização;
4. Criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) da EMAP, para centralizar e gerenciar iniciativas de inovação;
5. Mapeamento de Melhorias Operacionais, identificando e implementando soluções para otimizar as operações portuárias.

O edital oferece bolsas de doze meses (com possibilidade de prorrogação) para recém-formados (até três anos a partir da data de formação) em áreas como Administração, Economia, Ciências Contábeis, Jornalismo e Engenharias, com uma remuneração mensal de R\$ 4 mil. A estruturação dessas atividades visava não apenas o desenvolvimento do porto, mas a formação de um ecossistema colaborativo que capacitasse os participantes em algumas metodologias de inovação tais como: design thinking, metodologia Scrum, Canvas etc⁵

A seleção dos bolsistas foi dividida em quatro etapas: Projeto, Análise Curricular, Vídeo e Entrevista. A primeira fase consistia em escrever um pré-projeto propondo uma pesquisa de cunho científico e/ou inovação tecnológica na respectiva área de atuação do concorrente a bolsa. Esse pré-projeto, caso fosse aprovado, deveria ser elaborado em definitivo junto à EMAP de acordo com as necessidades da empresa.

Na fase de vídeo, o candidato deveria apresentar um pitch de no máximo 3 minutos respondendo a seguinte pergunta: Que inovação você acredita que poderia ser disruptiva nas indústrias marítima e portuária? Justifique sua resposta.

A escolha do Programa Residência Portuária em Inovação como objeto de estudo se

⁵ Metodologia de inovação que utiliza práticas do design para transformar ideias em soluções práticas e aplicáveis. Já a metodologia Scrum é um framework de gerenciamento de equipes, que se utiliza de alguns ritos como reuniões, ferramentas e funções que visam aprimorar a entrega de projetos. E por fim, o Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes

fundamenta na relevância de sua metodologia, que integra práticas comunicacionais e processos de inovação para fortalecer um ecossistema colaborativo no Porto do Itaqui. A ideia inicial deste projeto era analisar as redes sociais do Porto do Itaqui (Instagram e LinkedIn) focando no processo de comunicação da inovação que acontecia dentro da EMAP. Essa ideia logo foi posta de lado quando, ao começarmos os processos de entrevistas, nos deparamos com a realidade da metodologia que foi se criando dentro do programa de Residência. Entrar em contato com essa realidade despertou em nós o interesse por analisar a inovação a partir de uma perspectiva comunicacional.

O foco principal desta pesquisa é a análise da metodologia de inovação criada e aplicada durante o programa, que incorpora a comunicação como uma ferramenta para sustentar e promover práticas inovadoras. A metodologia do programa, enquanto objeto de análise, permite compreender como a comunicação pode desempenhar um papel estruturante, promovendo o engajamento dos participantes e a construção de redes colaborativas.

Desse modo, este estudo investiga o papel da comunicação na criação e sustentação de um ecossistema de inovação. A metodologia empregada no programa será analisada como um fenômeno comunicacional que possibilita a integração dos diversos atores envolvidos, incentivando o desenvolvimento de soluções e estratégias de inovação no setor portuário.

1.3 Metodologia da Pesquisa

Um termo central nesta pesquisa é “metodologia”. Neste trabalho, utilizaremos o conceito proposto por Lopes (2016), que aborda a metodologia a partir de uma perspectiva pedagógica. O efeito dessa perspectiva revela a metodologia como um “fazer”. “Uma concepção da estrutura e do processo de construção do conhecimento (Lopes, 2016 p. 100). Ao longo deste trabalho, adotaremos esse conceito de metodologia: “crítica e operacional ao mesmo tempo, construída conscientemente com fins de descrição, explicação e aplicação concreta” (Lopes, 2016, p. 104)

Para atingir os objetivos deste trabalho, seguimos uma abordagem qualitativa, à medida que considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzida em números. Como analisam Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa qualitativa “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave” (Kauark, Manhães e Medeiros, 2010, p. 26), da pesquisa relatada neste Trabalho de Conclusão de Curso. Também fizemos uso de uma abordagem exploratória, com

o intuito de obter maior familiaridade com o objeto da nossa pesquisa. Para isso, nos ocupamos principalmente de um levantamento bibliográfico e da realização de entrevistas com pessoas envolvidas no nosso problema. Nossa metodologia está estruturada em três etapas:

1. Análise Bibliográfica: reúne fundamentação teórica sobre inovação e comunicação, nos apoiamos no trabalho de Michel Callon, Muniz Sodré e Vera França. Esse embasamento teórico permite interpretar a metodologia do programa como um fenômeno comunicacional.

2. Revisão Documental: Analisa documentos institucionais, incluindo o edital do programa, relatórios e matérias jornalísticas, que registraram o desenvolvimento do programa durante o seu primeiro ciclo no Porto do Itaqui.

3. Entrevistas Semiestruturadas em Profundidade: Realizadas com profissionais da gerência de inovação da EMAP, o gerente de Inovação e gestor do programa Gabriel Mateucci e a consultora Karol Borges. O roteiro das entrevistas⁶ foi previamente estruturado, e as entrevistas aconteceram via Google Meet. Elas buscaram aprofundar a compreensão sobre a metodologia de inovação e os desafios comunicacionais enfrentados no primeiro ciclo do programa.

O trabalho de pesquisa teve início em março de 2024, momento em que lidamos com a leitura dos autores que compõem nossa fundamentação teórica, durante este período fizemos a coleta de documentos, editais, reportagens, postagens em redes sociais, que acabaram não sendo utilizadas diante da mudança no objetivo da pesquisa. As entrevistas aconteceram entre os meses de agosto e outubro do mesmo ano. Foram feitas duas rodadas de entrevistas com os mesmos personagens, o gerente de inovação da EMAP, Gabriel Mateucci e a consultora Karol Borges, escolhemos esses atores pelo papel que eles tiveram em relação à criação de uma metodologia de inovação dentro do programa de residência e também pela disponibilidade.

A principal dificuldade do trabalho de campo foi o acesso ao local, o Porto do Itaqui promove visitas para pessoas que queiram conhecer as instalações, mas o acesso ao local e as pessoas que trabalham na GEPDI representou um desafio. Por causa dessa dificuldade de acessar os residentes e do prazo que tínhamos de cumprir na entrega da pesquisa. Fizemos um recorte no nosso objeto de estudo para analisar a metodologia de inovação da residência a partir da gerência do programa.

No próximo capítulo discutiremos os conceitos de comunicação e inovação que fundamentam esta análise, fornecendo uma base para compreender a metodologia

⁶ Ver Apêndice A.

desenvolvida dentro do programa como um fenômeno comunicacional que apoia a criação de práticas inovadoras e colaborativas no setor portuário.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA INOVAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

Este capítulo propõe compreender a inter-relação dos dois conceitos fundamentais abordados neste estudo: Comunicação e Inovação. Ao reconhecer o sentido de inovação como um processo comunicacional e a comunicação como um processo de vinculação social, estaremos mais próximos de entender sua correlação.

2.1 Inovação

O conceito de inovação pode ser visto sob diversas perspectivas. No entanto, duas se destacam por serem opostas em seus sentidos: a inovação linear e a inovação em rede. Existe a perspectiva de inovação conhecida como linear, popularizada por Schumpeter (2000), na qual a inovação se dá seguindo três estágios: invenção, inovação e difusão.

Enfatizando que inovação não é sinônimo de invenção – invenção é a criação de um processo, técnica ou produto inédito. Já a inovação ocorre quando há a efetiva aplicação comercial de uma invenção. Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social. Em suma, esse caráter linear assume que há uma invenção, seguida da inovação e, por fim, da difusão. (Cavalcanti, 2016, p. 2)

Nesse sentido, Cavalcanti (2016) explica que Schumpeter concentra sua atenção ao pensar em inovação na figura dos empreendedores e no papel das empresas. Existe aqui uma tendência de pensamento que se apoia fortemente na ideia de “destruição criadora”, onde o empreendedor deve constantemente buscar algo novo, que venha destituir as velhas regras e lógicas, rompendo com o passado e tendo como objetivo final a lucratividade. A palavra de ordem aqui é: o novo sempre.

Esse seria o modelo de inovação linear a que Callon (2004) se refere: uma ideia que gera um produto ou serviço novo, que por fim será implantado e difundido, alcançando êxito no mercado no momento em que esse novo produto/serviço substitui o antigo, até que outro empreendedor venha com um novo produto/serviço e esse ciclo se repita. Nesse caso, a inovação está também intimamente ligada à “boa ideia” ou à “ideia genial” e, não só a isso, mas principalmente à ideia do empreendedor individual, que, por sua vez, está em uma “busca constante pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas” (Cavalcanti, 2016, p. 2). A inovação de um produto/serviço ou mesmo de um processo

geraria, então, competitividade entre outros empreendedores na busca por mais inovação e, a partir daí, todas as outras etapas aconteceriam sucessivamente.

O problema é que nem sempre aquela “boa ideia” tem sucesso. Existe uma certa limitação nesse conceito de inovação que engessa todo o processo, pois uma etapa depende da outra para acontecer. Foi a partir dessas dificuldades que surgiu um outro conceito de inovação, um conceito que se mostra flexível o suficiente para compreender a inovação além desses três estágios (invenção, inovação e difusão) e que a percebe a inovação como um processo inserido em uma rede de outros processos. E que pode ou não se tornar viável a depender de sua capacidade em criar “aderência” a todos os atores envolvidos nessa rede. Não é mais uma inovação focada na ideia do novo, mas sim uma inovação que consegue dialogar com diversos setores e levá-los a negociar e se comprometer com o processo, a fim de que todos os envolvidos alcancem os resultados esperados. Estamos falando do conceito de inovação em rede (Callon, 2004).

A inovação em rede não centraliza o objeto da inovação na ideia ou no empreendedor individual, mas sim nos atores que compõem a rede de inovação. Essas redes “são pacientemente construídas, ou seja, é cada vez mais o resultado de uma atividade coletiva e não mais o monopólio de um indivíduo inspirado e dedicado” (Cavalcanti, 2016 p. 3). De forma não linear e não sequencial, esses atores atuam comprometidos para que a inovação aconteça.

2.1.1 Exemplo Prático: Inovação em Rede no Setor Portuário

Podemos entender melhor esse conceito a partir de um exemplo. Dentro da área portuária, existem diversos atores ou partes interessadas, também chamados de stakeholders⁷. São eles: os operadores portuários, como empresas que coordenam o embarque e desembarque de cargas nos navios, também chamados de embarcadores; a empresa gestora do porto; os afretadores (donos das cargas); armadores (donos dos navios); e os trabalhadores autônomos e/ou avulsos (TPA), representados no Brasil pelo Órgão de Gestão de Mão de Obra do Trabalho Portuário (OGMO), entre outros. Todas essas partes atuam no mesmo espaço e cooperam entre si.

⁷ Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o stakeholder é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada.

Existe, porém, um problema muito comum nos portos: a necessidade de parar qualquer carregamento quando começa a chover. Em um porto como o do Itaqui, em São Luís (MA), essas paradas se tornam quase diárias nos primeiros seis meses do ano, período correspondente a estação das chuvas. Gerando atrasos no carregamento, aumento nas filas de navios atracados e, em alguns casos, até multas. Como resolver essa situação?

Foi quando a gerência de inovação de uma empresa de logística portuária, a VLI, pensou em uma solução para esse problema e desenvolveu um protótipo para isso, mas não conseguia testar essa solução devido à falta de interesse dos donos dos navios, os armadores, que temeram um prejuízo ainda maior caso o suposto teste não desse certo. Por conta disso, a solução ficou paralisada.

A gerência de inovação, após análise de contratos, descobriu que, mesmo que os testes não fossem bem-sucedidos, os armadores não sofreriam prejuízos, pois a empresa responsável pelo carregamento assumiria esses gastos. Com essa informação, os armadores logo mudaram de opinião. Contudo, agora era a empresa responsável pelo carregamento que tinha problemas com o teste. Foi realizada uma reunião para demonstrar aos executivos responsáveis que, se bem-sucedido, esse novo processo de embarque na chuva valeria o risco, pois os carregamentos não seriam mais paralisados, gerando lucros ainda maiores.

Neste caso, para que o processo de inovação se tornasse viável, fez-se necessário criar aderência em todos os atores envolvidos. Houve também um processo de comunicação bem-sucedido, em que dores foram notadas e negociações aconteceram. Sem que esse interesse tivesse sido criado, o processo de inovação nunca teria ido em frente. Isso é o que Callon (2004) chama de *interessement*, ou aquilo que despertaria o interesse nos *stakeholders*, as negociações que garantiriam que todas as partes interessadas cooperassem para que determinado processo de inovação acontecesse. Sobre isso, ele fala:

O *interessement* trata de uma série de processos pelos quais os atores buscam assegurar que os outros atores desenvolvam os papéis que haviam sido propostos para eles no projeto de inovação. Esse processo de translação trata das ações pelas quais uns atores tentam estabilizar a identidade dos outros, que foram definidas durante problematizações anteriores. (Cavalcanti, 2016, p. 8).

Agora, quantas etapas e quantos atores foram envolvidos para que aquela ideia inicial do carregamento na chuva se concretizasse? Fez-se necessário que vários indivíduos estrategicamente capacitados estivessem ativamente dispostos e comprometidos a organizar, desenvolver e, por fim, executar uma ideia inicial.

As qualidades de percepção, intuição, senso de antecipação, reações rápidas e perícia do indivíduo, todas devem ser reinventadas e reformuladas na linguagem da organização. Elas já não são de propriedade de um indivíduo, mas tornam-se virtudes coletivas, em que a arte de direção e de gestão desempenha um papel fundamental. (Cavalcanti, 2016, p. 3)

Nesse sentido, falar em inovação em rede é entender que existe uma rede de atores que contribuem para a execução desse processo. O problema não é ter ideias, mas sim enriquecê-las e transformá-las de tal maneira que criem interesse no maior número possível de atores. "Uma ideia que não circula, que não é discutida, desmembrada, recomposta, é uma ideia morta, sem futuro" (Callon, 2004, p. 71).

Criar interesse e atrair o maior número possível de atores necessários faz parte do processo de inovação. Para que uma ideia seja aceita, é preciso que haja convencimento, diálogo, educação, debate e comprometimento com essa ideia e seus desdobramentos. Uma pessoa ou organização que pretende inovar precisa, antes de tudo, saber comunicar a necessidade da criação de um processo de inovação e dialogar com aqueles que se opõem a esse processo.

Para toda inovação, para toda escolha técnica, é possível traçar um mapa onde aparecem os grupos que têm interesse na inovação e aqueles que se opõem a ela, pois seus interesses são questionados. (Callon, 2004, p. 72).

Esse diálogo será atravessado por inúmeros fatores sociais, econômicos, técnicos e, até mesmo, políticos. No entanto, é necessário que a inovação se desloque e se transforme para que avance e se difunda, criando vínculos entre grupos cuja identidade é, no mesmo movimento, profundamente modificada (Callon, 2004).

O quadro abaixo foi esquematizado durante as aulas da disciplina "Comunicação, Tecnologia e Economia", ministradas pelo professor Ramon Costa, no Mestrado em Comunicação do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFMA. Ele propõe a compreensão da inovação como um processo lento de negociações, que envolve a percepção de vários nós que precisam ser considerados.

2.2 Comunicação

O conceito de inovação em rede proposto por Callon se aproxima da compreensão de comunicação para Sodré (2019), que é centrada na construção de vínculos sociais e vai além da transmissão de informações. Nesse sentido, compreendemos que essa construção de vínculos se reflete no campo da inovação, pela necessidade de criar “aderência” entre os vários atores envolvidos na rede de inovação.

Para Sodré (2019), a comunicação não é apenas a transmissão de informações, mas a construção de sentidos compartilhados que constituem os sujeitos. Ele enfatiza que a comunicação é fundamental para a existência do social, sendo uma prática que organiza as relações humanas e cria uma base “comum” para a vida coletiva. “O comum é sentido antes de ser pensado ou expressado, portanto é algo que se ancora diretamente na existência.” (Sodré, 2019, p. 204).

Logo, o comum pode ser visto como tudo que nos referencia em um grupo ou comunidade e ocupa essa “dimensão exterior” que nos vincula uns aos outros. A comunicação, então, cumpre um papel fundamental na formação das comunidades, na maneira e no porquê de nos organizarmos socialmente:

Ou seja, como é que nós socialmente, e porque socialmente, estamos juntos. Qual laço faz com que, estando numa comunidade, possamos nos odiar e nos matar, mas permaneçamos juntos? Há, para além do trabalho, para além da economia, uma coisa chamada vínculo. (Sodré, 2002, p. 78)

Essa vinculação que nos mant m unidos enquanto sociedade revela o processo comunicacional como um fen meno que acontece em vários níveis e nos ajuda a compreender melhor o objeto da nossa pesquisa.

França (2016) nos ajuda a trazer uma concepção complementar à ideia de Sodré. Ela explica que a comunicação pode ser vista como um processo que envolve a interação de sujeitos e a construção de sentidos por meio da linguagem, em que os sentidos são construídos e negociados através da interação comunicativa:

Uma comunicação vista de forma relacional, como um processo de globalidade em que sujeitos interlocutores, inseridos em uma dada situação, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela (França, 2016, p. 159)

A comunicação compreende objetos, ações, indivíduos e a maneira como estes indivíduos estão posicionados na sociedade. Os diferentes locais de onde falam — classe social, nível de escolaridade, vivências e tantos outros fatores que constituem a existência das pessoas — exercem influência sobre o resultado final dessa interação comunicacional. Desta maneira França (2016) compreende a comunicação por meio de quatro pressupostos: a comunicação é ação, comunicação produz experiência, a comunicação é interação, comunicação é pragmática. Estes pressupostos nos ajudarão a organizar nossa pesquisa:

2.2.1 Comunicação é Ação

Ao trazermos este aspecto da comunicação para nosso trabalho, estabelecemos que ela é um fazer e implica trabalho de agente, ação no mundo: "A comunicação implica trabalho de agente, ação no mundo." (França, 2016, p. 160)

Ressalta-se, aqui, que não se trata de uma ação instintiva ou inconsciente. A comunicação ocorre de forma deliberada, baseada em procedimentos, técnicas e operações que aprendemos, modificamos e desenvolvemos. Este pressuposto nos permite entender o processo comunicacional além da divisão entre emissor ativo e receptor passivo. Estamos diante de uma percepção relacional da comunicação.

Para nossa pesquisa, esse pressuposto se tornará mais evidente ao descrevermos no próximo capítulo a prática da Gerência de Pesquisa e Inovação da EMAP e a dinâmica de troca de informações entre os residentes responsáveis pelos projetos de inovação e os seus *stakeholders*. Do início ao fim do processo de inovação da EMAP, há uma ação constante em execução. Analisar a ação dessa troca de informações é analisar todo o processo de inovação que se dá na construção de etapas pré-estabelecidas.

A própria existência de uma metodologia que guia os processos de inovação dentro da EMAP exemplifica como a decisão de agir no fazer comunicacional não pode ser tomada como uma ação mecânica. Este ponto é válido sobretudo quando a metodologia de inovação da EMAP permite que etapas sejam atualizadas e revistas durante todo o processo, dependendo do contexto, conforme será tratado posteriormente.

2.2.2 Comunicação Produz Experiência

Produzimos experiências constantemente, porque somos afetados e afetamos as pessoas e os objetos ao nosso redor. Esse aspecto da comunicação nos faz refletir sobre como aquilo que nos é comunicado e o que comunicamos exerce impacto em diferentes níveis, já que nem todos são afetados da mesma forma. Cada indivíduo vive uma experiência única.

França (2016) enxerga a comunicação de forma relacional e posicional, ou seja, o lugar de onde falamos e a posição a partir da qual falamos importam, pois definem como vamos gerir a experiência dessa comunicação. Verificamos durante esta pesquisa, na fala do gerente de inovação, a preocupação com resultados imediatos, justamente por sua experiência prévia no ambiente corporativo e por entender que o programa não receberia apoio da diretoria se os resultados e soluções não pudessem ser apresentados a curto e médio prazo. Essa leitura de ambiente guiou todo o percurso dos residentes durante o programa, bem como a vinculação que se deu a partir dessa necessidade.

A experiência não pode ser definida como algo homogêneo; ela é melhor compreendida como um riacho, um fluxo contínuo que se revela diferente para cada pessoa. Quando pensamos em inovação, existe uma certa antecipação sobre os resultados dos processos na vida das pessoas e das organizações, mas essa experiência só pode ser imaginada, nunca calculada com certeza. É necessário saber lidar com o impacto inesperado que nossa comunicação pode causar no outro.

2.2.3 Comunicação é Interação

A nossa experiência é com o outro; somos afetados e afetamos por meio do fazer comunicacional, e a isso chamamos de alteridade (França, 2016):

Funciona enquanto circularidade: projetando o outro e prevendo a afetação que desejo provocar nele, esse outro me afeta com antecedência. No mesmo movimento em que procuro afetar meu interlocutor, eu me afeto a mim mesmo. (França, 2016, p. 162)

Citamos anteriormente que o entendimento do outro deve ser considerado quando pensamos em inovação. Da mesma forma, nosso fazer comunicacional nunca deve desconsiderar a existência do outro. Essa capacidade, quando bem exercida, nos ajuda a compreender diversos pontos de vista e a pensar em soluções mais robustas para problemas que afetam a todos.

França (2016) chama essa característica de reflexividade, destacando-a como o cerne da comunicação. Para ela, a construção de sentidos é um processo interativo e reflexivo,

fundamental para a inovação comunicacional, justamente por se tratar de um processo em que atores e contextos interagem, modificam-se e se adaptam o tempo todo. A reflexividade evidencia dois outros aspectos:

1. Os modelos de interação comunicacional, apesar de pré-construídos, não são definitivos. As etapas estabelecidas pela gerência de inovação, por exemplo, servem para guiar o processo, mas não podem ser inflexíveis. À medida que são executadas, essas etapas podem ser revistas e refeitas, a depender das necessidades dos atores envolvidos.

2. Os indivíduos são afetados e se modificam no curso das interações. As interações são dinâmicas e imprevisíveis. A comunicação não apenas forma socialmente os sujeitos, mas também altera seus níveis de conhecimento.

É também com França que extraímos a concepção de comunicação que será aplicada para analisar a metodologia do processo de inovação realizado na EMAP. Trata-se de um olhar pragmatista que leva em consideração a dinâmica interacional entre os indivíduos e que “tem um ponto de partida e de retorno: o cenário dos indivíduos em ação, o lugar da prática, do nosso fazer no mundo com o outro” (França, 2016, p. 170). Vale ressaltar que esse espaço não é composto de objetos acabados, mas de elementos que são constantemente construídos e modificados pela intervenção dos indivíduos e pela relação inversa: os indivíduos que são afetados por esse espaço.

No capítulo seguinte, analisaremos o espaço em que se organiza a Gerência de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (GEPDI) da EMAP e os atores envolvidos nesse processo.

2.2.4 Comunicação e o Olhar Pragmático

Esse olhar pragmático nos aponta três modos de enxergar nosso objeto de pesquisa. Primeiro, somos convidados a rejeitar qualquer ideia ou teoria que anteceda ou explique a prática humana em sua totalidade. O pragmatismo também nos ajuda a pensar que toda ação não ocorre isoladamente; ações acontecem em cadeia: “Mais do que descrever um ato ou se voltar para suas causas, o pragmatista indaga o que esse ato provoca e possibilita; pergunta pelo futuro, pelas possibilidades que são abertas” (França, 2016, p. 171).

Por último, entendemos que objetos e práticas estão inseridos em um contexto. É com França (2016) que compreendemos que a comunicação é um processo que precisa ser

analisado globalmente. Os elementos e/ou atores envolvidos em um processo comunicacional não podem ser analisados separadamente, pois é essencial considerar a relação de mútua afetação.

Foram esses pressupostos discutidos por França (2016) que orientaram a análise da metodologia de inovação do Programa de Residência em Inovação da EMAP, que será apresentada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DE INOVAÇÃO NA EMAP: UMA ABORDAGEM COMUNICACIONAL

Neste capítulo, analisaremos a metodologia de inovação construída ao longo dos primeiros 24 meses do Programa de Residência Portuária em Inovação da EMAP, durante o biênio 2022-2023, partindo de uma perspectiva comunicacional. Apresentaremos também alguns dos principais atores envolvidos nesse processo de construção da metodologia e os principais resultados alcançados ao final destes 24 meses de trabalho.

O Residência Portuária se originou como programa de trainee da EMAP com foco em inovação. Ao longo desta pesquisa, tivemos a oportunidade de conversar com Gabriel Mateucci Cassia, gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da EMAP (GEPDI), que esteve presente durante todo o primeiro ciclo, do recrutamento até os dias atuais. Também conversamos com a Karol Borges, à época consultora da Creative Pack (empresa ludovicense que presta serviços de consultoria sobre inovação e liderança para empresas), ela esteve com a GEPDI durante o primeiro ciclo da residência contribuindo para a implantação da metodologia de desenvolvimento de soluções. Nosso foco neste capítulo estará em descrever a metodologia de inovação construída ao longo desses 24 meses de trabalho, e analisar essa metodologia enquanto um fenômeno comunicacional.

O primeiro ciclo do programa Residência Portuária em Inovação teve início no dia 10 de janeiro de 2022 e término no dia 31 de dezembro de 2023. A Residência em Inovação surgiu como programa FAROL, nome que logo foi substituído por Residência Portuária em Inovação, o edital selecionou 10 bolsistas/residentes, com formação nas seguintes áreas: Financeira e gestão, Comunicação, Design, Tecnologia da informação e Operação Portuária.

Selecionados os bolsistas deu-se início ao programa Residência Portuária em Inovação, a partir das entrevistas já mencionadas seguimos analisando as etapas da metodologia de inovação desenvolvida ao longo deste programa partindo dos pressupostos comunicacionais discutidos no capítulo anterior.

Antes de adentrarmos na análise dessa metodologia de inovação, é necessário de fazer uma observação: ao longo de todo o processo das entrevistas que realizamos com o gestor do programa de Residência, Gabriel Mateucci, e com a consultora, Karol Borges, foi possível identificar que havia duas dinâmicas sendo aplicadas na Residência, primeiro identificamos uma dinâmica desenvolvida para a solução de problemas, fruto do trabalho da Creative Pack em parceria com a GEPDI, sobre essa metodologia falaremos primeiro, e uma outra dinâmica sendo aplicada na gestão dos residentes portuários, ou seja, na forma que os

residentes se organizavam dentro do programa, essa metodologia foi sendo construída pela Gerência de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, aqui representada pelo Gabriel Mateucci, sobre essa metodologia falaremos adiante.

No entanto, apesar de distintas, as duas metodologias foram responsáveis pela construção do projeto de Inovação que se desenvolveu na EMAP durante o primeiro ciclo do programa de Residência Portuária, Acreditamos que a união desses dois processos foi fundamental para estruturar o programa de Residência Portuária analisado nesta pesquisa. São processos metodológicos que se complementam e atuam em conjunto, e é a junção destes dois processos que chamamos nesta pesquisa de a metodologia de inovação do Programa Residência Portuária da EMAP.

Duas dinâmicas com funções específicas: uma voltada para o desenvolvimento de soluções e outra focada na gestão dos residentes, ambas colaborando em prol de um resultado comum. Temos aqui um exemplo do “objeto da comunicação, que é a vinculação humana” (Sodré, 2002, p. 87), um tipo de vinculação que, para além do trabalho e da economia, nos agrupa como sociedade. E que caracteriza o processo comunicacional, uma vinculação que tem como chave a noção de colaboração sobre isso Costa (2018) fala:

A palavra “colaborar” tem origem etimológica no latim, *collaborare*, que significa trabalhar com outro(s) na mesma atividade, cooperar para a realização de algo. Colaborar, então, diz respeito a uma forma de se relacionar com o outro, o que sempre fizemos (e faremos), tendo em vista que vivemos em sociedade e precisamos do outro o tempo inteiro (Costa, 2018, p. 132).

A cooperação entre essas duas metodologias permitiu que o Programa de Residência tomasse forma, foi a cooperação o que evidenciou a relação entre essas duas dinâmicas e possibilitou que a experiência dentro da Residência conectasse dois processos: o desenvolvimento de soluções e a gestão de pessoas, e dessa forma, revelasse a comunicação no bojo do processo de inovação.

3.1 O processo de desenvolvimento de soluções

O processo elaborado para o desenvolvimento de soluções foi descrito pela Karol Borges. Durante as entrevistas que realizamos, ela nos apresentou os cinco passos do processo: Diagnóstico dos desafios, Viabilidade, Ideação e Prototipação e Implementação dos Desafios e Feedback.

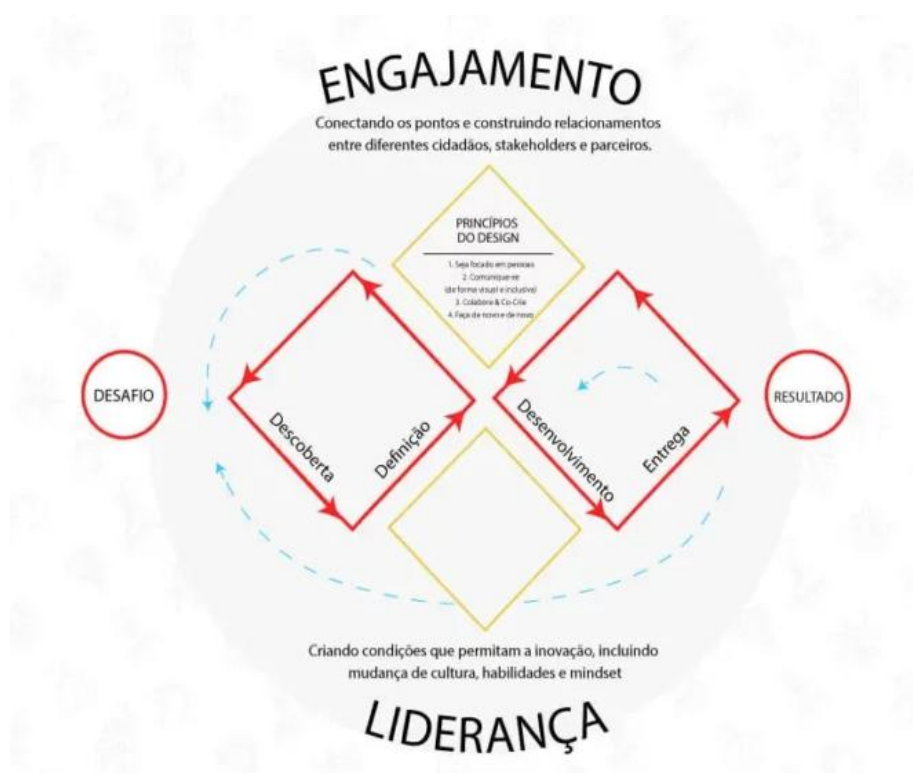
O passo a passo do desenvolvimento de soluções começou a ser implementado no início do primeiro ciclo, em meados de março de 2022, e foi resultado de uma parceria entre a GEPDI com a consultoria da Creative Pack, sendo ajustado às demandas do programa de residência da EMAP. As cinco etapas descritas originaram-se da metodologia que já vinha sendo desenvolvida pela Creative Pack, fruto de uma corrente teórica conhecida como Duplo Diamante do Design Thinking.

O Duplo Diamante é um método de aplicação do Design Thinking, que, por sua vez, é uma abordagem para gestão que incentiva a criação de soluções inovadoras por meio de diferentes ferramentas da área do design.

O método Duplo Diamante foi desenvolvido em 2005 pelo Conselho de Design do Reino Unido e, inicialmente, era utilizado apenas por designers. Com o tempo, outras aplicações para esse método foram sendo identificadas, pois ele foi criado para solucionar problemas de clientes através da inovação.

O Duplo Diamante é um diagrama formado por quatro losangos conectados para retratar as quatro fases do processo que leva à inovação. Dessa forma, ele esquematiza as convergências e divergências de pensamentos que acontecem durante o processo de inovação.

Figura 2: Esquema do Duplo Diamante



Autor: Euax 2024

Esse método possui quatro fases, nas quais é possível identificar o problema, desenvolver uma solução e depois analisar os resultados. Essas fases são o:

- Descobrir: fase de contextualização do cenário, buscando validar um problema.
- Definir: a fase de mapeamento do problema e definição de uma possível solução
- Desenvolver: a fase em que as ideias ganham corpo; envolve a prototipação e a criação de um Produto Mínimo Viável (MVP).
- Entregar: fase final, na qual ocorre o encaixe da solução e a análise dos feedbacks.

O processo metodológico aplicado ao desenvolvimento de soluções dentro do Programa de Residência da EMAP leva todas essas características em conta, adaptando-se às necessidades do programa. A seguir vamos analisar cada etapa.

3.1.1 Diagnóstico Inicial dos desafios operacionais

O primeiro desafio dos residentes foi entender o que se passava dentro do Porto do Itaqui, conhecer os atores do ecossistema portuário, conhecer as demandas desses atores e entender as dores⁸ de cada um, para dar início ao desenvolvimento de soluções inovadoras. Por outro lado, o ecossistema portuário precisava conhecer a nova equipe de residentes e o trabalho que eles estavam se propondo a fazer. França (2016) fala sobre uma comunicação que compreende objetos, pessoas e ações. Nesse estágio inicial da residência, o primeiro passo a ser dado foi justamente esse: contextualizar o ecossistema portuário e entender o local de cada ator envolvido, humano ou não humano.

E como já falamos anteriormente o Porto do Itaqui compreende um complexo logístico portuário que reúne em si diversos atores, tais como:

- Embarcadores, que são os donos das cargas, no caso do Porto do Itaqui, incluem empresas como Bunge, Cargill, ADM e Louis Dreyfus, que movimentam grãos (soja, milho e arroz), minérios (ferro, magnésio, bauxita) e fertilizantes. A maior parte desses embarcadores conta com silos e armazéns dentro do espaço portuário.

⁸ A dor do cliente pode ser entendida como um problema que o público-alvo potencial de uma empresa enfrenta. São questões objetivas, mas nem sempre fáceis de serem identificadas, daí a necessidade de um diagnóstico apurado por parte dos residentes. O termo faz parte do vocabulário das metodologias de inovação, sendo uma referência ao ciclo do produto (da dor ao valor)

- Autoridades portuárias: EMAP, Polícia Federal, Marinha do Brasil, ANTAQ (Agência Nacional de Transporte Aquaviário), entre outras, que compõem também esse ecossistemas

- Agências marítimas que são empresas que trabalham junto aos embarcadores e armadores (donos de navios).

- Empresa de suprimentos para navios, também conhecidos como ranchos.

- Empresas que oferecem serviços de limpeza de porão.

- Trabalhadores portuários avulsos (TPA), que trabalham nas amarrações de navios, nos rechegos de porões e na manutenção e limpeza dos portos.

- EMAP, com seus diversos departamentos e gerências que representam os principais *stakeholders* deste trabalho.

Para nossa pesquisa esse ecossistema portuário é compreendido como um espaço de alteridades, de enxergar no outro diferenças e peculiaridades, o espaço portuário sintetiza o que a Sodré (2019) chama de comum, a base onde as relações coletivas se criam e se desenvolvem.

Todos esses atores precisam trabalhar em conjunto para manter a eficiência logística e segurança portuária, e são esses os personagens que precisam passar pelo mapeamento da equipe de residentes portuários.

Como já mencionamos, esses atores precisavam à época do início do programa, conhecer a equipe multidisciplinar que formava os residentes da EMAP, em conversa com Gabriel Mateucci, gerente de inovação da GEPDI, podemos entender como funcionou esse primeiro momento de apresentação da equipe:

Quando criamos a residência, era um trabalho que eu ia nas áreas e falava: meu amigo, você não tem nada aí? Como está a tua área? Como ela funciona? Eu estou com os residentes aqui a gente funciona assim, sabe e muitas vezes, a gente tinha muita resistência dentro das gerências de permitir que alguns jovens que vinham de fora trabalhassem na solução de algo para dentro da tua área.

Vemos aqui um exemplo claro de um outro pressuposto levantado por França (2016), a comunicação vista como ação trazendo a tona o agente trabalhando para que a comunicação aconteça, que ocorre nesse deslocamento, nesta busca ativa: sair de dentro da GEPDI e ir até os setores, empresas e departamentos de interesse para o desenvolvimento de soluções, sobre isso o Gabriel continua a falar:

Então existia aí uma reserva, um medo de parecer que eu estou perdendo meu espaço. Com as primeiras entregas e o sucesso do programa essa chave virou. E agora no fundo eu tenho uma fila de projetos, então a pessoa vem, e eu, em geral, não digo: não, agora não posso. E eu só dou um cronograma.

O diagnóstico inicial dos desafios operacionais acabou se tornando uma etapa crucial ao longo de todo o projeto, uma etapa que se repete todas as vezes que os residentes precisam trabalhar em uma nova solução. A Karol Borges comenta:

E aí a gente vai entender as pessoas que estão envolvidas nesse processo a gente vai entender como é o processo atual. Como é o processo desejado? O que que a gente pode mudar dentro desse processo. Várias informações e essas informações são colhidas pelas pessoas que estão na área de inovação, pelo time de inovação. O time de inovação é responsável por falar com cada uma das áreas que estão vinculadas ali ao desafio inicial para depois eles coletarem tudo isso e definir: Quais são as oportunidades que a gente tem aqui (...) a gente fala que definir as oportunidades é realmente o foco que a gente está dando para pesquisa assim como na pesquisa acadêmica, a gente tem um foco na inovação também. A gente tem um foco e a partir disso a gente vai construindo esse processo de ideação.

Vemos na fala da Karol um ponto que França (2016) também levanta, a comunicação e esse olhar pragmático, é preciso conhecer antes de tirar conclusões, rejeitar qualquer ideia ou teoria que anteceda ou explique a prática humana em sua totalidade. A equipe de residentes precisou ir até onde estavam os outros atores e conversar com eles, entender os processos, definir oportunidades, assim como numa pesquisa científica é necessário haver um recorte do objeto, um estudo de campo e o recolhimento de dados, para então avaliar a necessidade desses mesmos atores, seus problemas e a viabilidade da solução.

3.1.2 Viabilidade e Criação de redes colaborativas entre operadores, gestores e acadêmicos

A etapa do diagnóstico segue agora para o estudo de Viabilidade, nesta fase os residentes precisavam entregar então o tripé de viabilidade:

Viabilidade financeira: mapear um problema significava identificar quais soluções poderiam ser implementadas financeiramente naquele momento e quais soluções precisariam de mais recursos para serem viáveis. Definir essa ordem era essencial para obter o apoio dos *stakeholders* que financiavam a solução. *Desejabilidade*: era importante definir não apenas o que era necessário, mas também o que era desejado como solução. *Viabilidade tecnológica*:

para que qualquer solução pudesse ser implementada, era necessário avaliar quais tecnologias seriam exigidas e se estavam disponíveis.

Organizar essas prioridades era o passo inicial para garantir que os atores necessários estariam disponíveis e dispostos a participar do processo de inovação, e a maneira de organizar essas prioridades se faz no processo de comunicar cada uma delas, dessa forma a transmissão de informações, a linguagem usada, até o contexto em que essas informações são apresentadas vão interferir diretamente na eleição dessas viabilidades. Recordamos aqui o que Callon (2004) fala sobre construir e fortalecer uma rede de atores traduzindo diferentes interesses dentro de um processo de inovação.

A segunda fase desse processo de desenvolvimento de soluções do programa de Residência da EMAP chama atenção para a criação de redes colaborativas. Callon (2004) nos traz a ideia de inovação como essa rede, um coletivo de atores que cooperam para que algo inovador aconteça, ele diz:

A inovação é um processo coletivo. Ninguém conhece o fim da viagem. Não sabemos aonde vamos, mas vamos todos juntos: esta é a beleza da inovação. O novo resultado de um empreendimento coletivo feito de vontades e interesses individuais que negociam e, gradualmente, constroem uma casa comum. A informação não existe a priori. Ela é fabricada à medida que a negociação avança (Callon, 2004, p.73).

Dessa forma vemos a segunda etapa como esse processo de busca ativa dos diversos e possíveis colaboradores, citamos aqui como exemplos desses colaboradores a Karol Borges que trabalhou ao longo de todo esse primeiro ciclo do programa através da consultoria Creative Pack, a atuação órgãos como a Fapema, e Instituições de Ensino Superior que estiveram presentes na busca por validação de problemas e soluções e representantes da iniciativa privada, tais como o Grupo Mateus, que trabalhou em parceria com o programa Jovem Tech.

Ao longo de todo esse ciclo a busca por parcerias que pudessem compor esse rede colaborativa se fez presente, ressaltando como a busca por inovação se realiza através desse processo comunicacional, de troca de experiências e vivências, um processo que afeta todos os interlocutores e que por eles está em constante modificação, sobre isso França (2016) fala:

Nós comunicamos para afetar (de alguma maneira) o outro. Mas esse movimento de afetação, nos seres humanos, é uma coisa bastante complexa; longe de ser uma cadeia linear estímulo-resposta, é dupla afetação, dinâmica de ida e volta, reflexividade (França, 2016, p.163).

Quando falamos sobre essa cadeia de estímulo-resposta falamos também sobre a prestação de contas das soluções desenvolvidas e/ou em desenvolvimento, é sobre manter todos os *stakeholders* interessados e participantes do processo de desenvolvimento, sobre isso Karol Borges comenta:

Super importante e relevante para que a Inovação realmente gere resultados e hoje é onde a gente tem mais dificuldade dentro das organizações de como que a gente comunica a Inovação de como que a gente torna esse processo mais visual, mais interessante para envolver os *stakeholders*. Ele (*stakeholder*) não é só a pessoa que vai entrevistar ou dar informação, ele vai participar desse processo e se a comunicação acontecer da forma adequada, ele vai se engajar nesse processo, ele vai ser uma pessoa que vai puxar a bandeira da Inovação e falar: inovação acontece sim. Só que ele precisa de um processo de comunicação tanto que lá (GEPDI) começou-se também a ter uma *newsletter* para que as pessoas entendessem como que estava a evolução dos projetos, o que que os projetos estavam entregando. A gente tinha um processo de entrega para os *stakeholders*, então a gente chamava os *stakeholders* para uma reunião e falava como é que estavam os projetos (...). Como que eram os projetos, o que que estavam sendo entregues (...). A gente falava que era muito importante. Que *e-mails* fossem mandados para esses *stakeholders* para falar em qual etapa do processo que o projeto estava para que eles pudessem analisar e entender.

Interessante notar, nesta fala, a característica de uma comunicação reflexiva, em que não existem apenas os residentes mapeando problemas, pensando em soluções e implementando novos processos. Existe também uma prestação de contas com todos os envolvidos, a comunicação atua de forma a conectar as partes, mantendo todos cientes do progresso dos projetos, atualizando as demandas e com isso trazendo os *stakeholders* para perto, fazendo com que ele se tornem aliados do time de residentes e fortalecendo a rede de Inovação.

3.1.3 Ideação e Prototipagem

A essa fase sucede a etapa da Ideação, o momento em que os residentes, munidos dos diagnósticos anteriores, partem para a validação de uma solução. Até aqui, eles já possuem o conhecimento do problema que elegeram para resolver. A pergunta agora é: como resolver esse problema?

Chegamos a etapa da metodologia de desenvolvimento de soluções do Programa Residência Portuária. Nesta fase, observamos o período mais prático da atuação dos residentes. Depois que eles conversaram com os vários atores, diagnosticaram o cenário, elegeram um problema com base nessas conversas e naquele tripé de viabilidade e, por fim, validaram uma solução junto a uma rede de colaboração, chegou o momento de prototipar a

solução. E essa solução pode ser uma solução digital, como a criação de uma plataforma, ou uma mudança de protocolo. É nessa fase que os residentes colocam suas ideias e soluções em prática, testam e aprimoram-nas. Sobre a fase de prototipagem, a Karol Borges nos fala:

Depois vem duas semanas para o processo de começar a construir as soluções. Eu estou te passando que é mostrar realmente o conceito ali prático de uma forma mais assertiva. Talvez com pouco menos de complexidade de baixa fidelidade ali, mas só para que a gente demonstrasse como que o protótipo iria funcionar. Aqui é como se fosse uma maquete, você ainda não construiu um condomínio, mas você já mostra para as pessoas o que vai ter naquele Condomínio como que ele vai funcionar. Enfim, então o protótipo é basicamente isso. E aquele protótipo que aquela solução vai ser aplicada naquele ambiente e vai gerar aqueles resultados. Então a gente vai mostrar que é possível a gente fazer aquela solução

Observamos aqui o desafio de comunicar a ideia da solução, desenvolver um MVP (mínimo produto viável) com o foco nas necessidades do problema. Tudo aqui gira em torno da comunicação, Notamos aqui um ponto interessante, “da comunicação enquanto linguagem, a linguagem é o meio, a mediação, através do qual a interação se faz possível” (França, 2016, p. 165). Saber comunicar as necessidades de um problema e demonstrar sua solução é a tarefa principal dessa etapa da metodologia. Fazer isso bem implica garantir que todo o processo comunicacional funcione.

3.1.4 Implementação das soluções e Feedback.

Por fim, chegamos à fase final desse processo de desenvolvimento de solução, na qual partimos para sua implementação. A fase em que os residentes acompanham os setores interessados, sanam dúvidas e monitoram os resultados. É nesse período que a ideia chega à etapa final, provando-se eficaz ou não, até atingir a autonomia. Karol comenta:

Depois a gente ia para um processo de implantação. Então depois que a gente desenvolvesse o protótipo e aquele protótipo fosse aprovado a gente iria para dentro dos setores fazer o processo de implantação, aí é a mudança processual. O processo era feito de X forma, agora com a nova solução é feito da forma Y, então a gente tinha que fazer esse relacionamento e essa comunicação também com as áreas nesse sentido. Porque às vezes a implantação não era tão simples, não era tão fácil.

Mais uma vez, notamos a comunicação atravessando toda a metodologia, não basta que a solução tenha sido validada e o protótipo aprovado em todas as etapas, se no final, etapa de implantação a comunicação não se mostrar eficiente.

A comunicação que atravessa todas essas etapas, é o fio condutor, o mecanismo de integração e vinculação entre os atores. As etapas dessa metodologia foram se consolidando a partir das experiências do programa, e foram sendo ajustadas até ganharem a forma que foi apresentada neste trabalho. A metodologia de desenvolvimento de soluções implementada pela GEPDI da EMAP tornou-se uma ferramenta para alinhar expectativas e interesses, tornando os processos de inovação mais eficazes e criando, dentro da EMAP, uma cultura de valorização do time de inovação.

Importante esclarecer que cada uma dessas etapas se davam dentro de prazos pré-estabelecidos, o intuito principal era criar uma experiência de inovação que iria avançar em etapas até a entrega de um produto final, essa preocupação vinha do fato do programa de residência precisar se mostrar eficaz e produtivo tanto para a diretoria da EMAP, quanto para os atores envolvidos nos processos de desenvolvimento de soluções. Sobre isso a Karol Borges fala:

Então a gente definiu essas durações (de cada etapa) depois que a gente rodou uns dois ou três ciclos (de desenvolvimento de soluções) porque a gente começou a entender qual era o tempo ideal. (...) Se não, você vai passar dois anos pesquisando e não vai entregar nada e não é isso que a gente espera dentro do processo de inovação, então a gente foi colocando em semanas.

Para cada etapa do processo, havia um prazo de uma a duas semanas. Esgotado esse prazo, o time se reunia para avaliar os resultados alcançados e definir se o projeto seguiria para etapa seguinte ou precisaria ser revisto. Dessa forma, cada ciclo de desenvolvimento de uma solução durava em média, três meses.

3.2 A dinâmica da Gestão dos residentes

Enquanto os processos de desenvolvimento de soluções vinham sendo implementados no Programa de Residência Portuária, outra dinâmica estava sendo construída: a de Gestão de Pessoas. Embora essas duas dinâmicas sejam descritas separadamente, na prática, não podem deixar de ser vistas conjuntamente. Ambas demonstram que todo o processo de inovação da EMAP pode ser analisado como um processo comunicacional baseado nos pressupostos levantados por França (comunicação é ação, reflexividade, experiência e é pragmática) e também de vinculação social, proposta por Sodré (2016).

Já falamos sobre a complexidade do ecossistema portuário e como inúmeros atores humanos e não humanos interagem dentro desse espaço, esse que nesta pesquisa é visto a partir do conceito de comum de Sodré (2016), sobre isso:

A vinculação social se dá por meio da instauração de um “comum” – não algo em comum, mas uma espécie de compartilhamento de referências construídas que passam a ser partilhadas – e diz respeito a um processo que é anterior à linguagem e ao sentido, que, de alguma maneira, funda a existência social (Costa, 2018, p. 14).

Este é o lugar que o Porto do Itaquí assume para esta pesquisa, o local onde nossos residentes vão vivenciar todas essas experiências na construção não apenas de processos de inovação, mas principalmente de um processo de vinculação social. Partindo desse ponto, uma vez que os residentes estavam assumindo as etapas de uma metodologia de desenvolvimento de soluções, a gerência de Desenvolvimento, Pesquisa e Inovação considerou necessário organizar os residentes em grupos, atribuindo diferentes responsabilidades que visavam melhorar a performance do programa de Residência, a esta dinâmica demos o nome de a metodologia de gestão dos residentes da EMAP.

Em conversa com Gabriel Cassia, gerente de inovação e responsável pelo Programa de Residência, descobrimos que a execução dessa metodologia de gestão durante o programa não contou com nenhuma consultoria. Ela foi resultado de uma decisão do próprio Gabriel, que trazia consigo um repertório profissional de gestão de pessoas. Antes de assumir o programa, ele trabalhava no setor de RH da EMAP. Toda a metodologia de gestão de pessoas foi sendo construída e modificada ao longo dos primeiros 24 meses de existência do programa. Sobre isso ele comenta:

Então, nessa primeira seleção a gente ainda não tinha exatamente a consciência do que eu queria. A gente foi pegando: esse aqui sabe mexer bem em programa, esse aqui já não sabe mexer. Uma coisa um pouco mais intuitiva. A título de comparação, na segunda seleção, eu já tinha muito claro o perfil de pessoas que eu queria. Que eram pessoas com interesse e com capacidade de trabalhar com multidisciplinaridade. E pessoas capazes e interessadas em fazer migração de carreira, em flutuar em diversas carreiras diferentes.

Vemos nesta fala do Gabriel que a seleção do primeiro ciclo de residentes possuía este traço muito forte de adaptabilidade, por ser a primeira experiência desse tipo na EMAP, as dinâmicas foram sendo construídas e muitas vezes modificadas, revelando assim um pressuposto do processo comunicacional já discutido anteriormente: a comunicação se dá pela e através da experiência de forma relacional são “interlocutores, inseridos em uma dada

situação, e através da linguagem, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela” (França 2016.p.153).

Assim que o Programa de Residência foi iniciado, os bolsistas foram divididos em dois times: o time de Cultura e o time de Educação. Essa foi a primeira configuração do grupo, que logo foi alterada, passando a incluir quatro equipes: time de Inovação Aberta, time de Pesquisa, time de Comunicação e time de Cultura. Esses times atuavam dentro da EMAP em paralelo às ações de metodologia de desenvolvimento de soluções e serem responsáveis por organizar os residentes dentro do programa na EMAP.

Cada residente participava paralelamente de um time dentro do programa e de um projeto de desenvolvimento de soluções durante todo o primeiro ciclo do Programa de residência. Como o Gabriel explicou cada time assumia uma responsabilidade:

Time inovação aberta, que era quem fazia conexão com o ecossistema. Time de pesquisa, que era quem fazia conexão com os pesquisadores. Tinha o time de comunicação, que trabalhava nas *newsletters*, no LinkedIn, alguma cobertura interna. Time de cultura, que ia trabalhar os workshops e nas ações da própria cultura interna do setor (Gabriel Cássia, gerente de inovação).

O time de Inovação Aberta, era responsável por mapear iniciativas de inovação, pesquisas, produtos inovadores e editais voltados para do ecossistema portuário, a busca incluía também estabelecer parcerias entre empresas privadas e o ecossistema de inovação ludovicense tais como o Soluíses⁹, Hubs de Inovação Portuária e etc.

O time de pesquisa fazia a ponte entre o programa de Residência e pesquisadores, trabalhava junto a órgãos de amparo a pesquisa como CNPQ e FAPEMA, instituições de ensino superior (UFMA, IFMA, CEUMA, etc) e grupos de pesquisa dentro dessas instituições, a exemplo temos o Observatório Portuário¹⁰ (UFMA) e o Projeto Rov Marinho¹¹ (UFMA).

O time de Comunicação era responsável pelos e-mails institucionais, *newsletters* e reuniões de alinhamento. Era o time que trabalhava com a comunicação interna da Residência, e estava muito próximo do time de Cultura, responsável por promover workshops e minicursos

⁹ Uma comunidade de empreendedores e diversos outros atores que buscam fomentar a inovação, tecnologia e startups na região de São Luís, do Maranhão (<https://www.soluises.com.br/>).

¹⁰ Laboratório de Ideias da Universidade federal do Maranhão que atua elaborando e disseminando estudos acadêmicos sobre o setor portuário.

¹¹ Projeto do grupo de pesquisa BAITES da UFMA, que desenvolveu um veículo de exploração remota marinho.

sobre diversos temas relacionados ao universo da inovação como: Scrum, Design Thinking, Canvas, etc.

O aspecto comunicacional de cada time pode ser demonstrado no estabelecimento de redes de cooperação, na evidente necessidade de divulgação dos resultados e avanços do programa, o processo de inovação que estava sendo implementado dentro da EMAP estabeleceu-se como um processo comunicacional.

3.3 Resultados do primeiro ciclo do programa de Residência

Ao longo do biênio 2022-2023, o Programa de Residência em Inovação da EMAP se propôs a buscar e desenvolver soluções inovadoras para desafios enfrentados pela EMAP e pelo Porto do Itaqui, além de implementar uma cultura de inovação dentro da organização. Durante esse período, o programa obteve diversos resultados, frutos de uma metodologia integrada de desenvolvimento de soluções e de gestão de pessoas. A essa abordagem, chamamos nesta pesquisa de metodologia de inovação do Programa de Residência.

Durante o primeiro ciclo, foram mapeados mais de 100 problemas, trabalhados 32 projetos e concluídas 14 entregas. Trazemos esses dados pois eles refletem a preocupação inicial da gerência por apresentar resultados de curto e médio prazo, garantindo assim o apoio da diretoria da EMAP, que custeava o projeto, e o respaldo dos demais *stakeholders*, que enxergavam as soluções e entregas como um indicativo do sucesso dos residentes. Para esta pesquisa, os resultados alcançados demonstram tanto a eficácia da metodologia de desenvolvimento de soluções quanto a eficiência da gestão de residentes dentro do programa.

Através desses resultados podemos evidenciar os pressupostos comunicacionais analisados ao longo da nossa pesquisa: uma comunicação que se manifesta por meio da ação, na busca ativa por parcerias, no mapeamento de problemas, e na disposição para a implementação dos resultados. Observamos também a comunicação como produtora de experiência revelada na construção de uma metodologia adaptável, capaz de se modificar quando necessário, com um método baseado em fases que se ajustam ao contexto, sem perder de vista os resultados.

Os resultados também revelam uma comunicação interativa. Os atores que compõem o ecossistema de inovação da GEPDI podem ser vistos ao longo de toda a pesquisa trocando informações, compartilhando dados por meio de ferramentas de comunicação e disseminando conhecimento através de palestras e *workshops*. Por fim atualizam os envolvidos no processo.

Vimos uma comunicação de abordagem pragmática, revelada em uma metodologia que estuda o contexto, entendendo que toda ação abre possibilidades para o futuro.

Figura 3: Entregas do Programa no primeiro ciclo



Autor: GEPDI, 2024

Segundo Gabriel Cassia, hoje a residência conta com uma fila de espera para o desenvolvimento de soluções, uma mudança significativa de paradigma. No início do programa, os residentes precisavam ir até os *stakeholders* em busca de algo para trabalhar. Atualmente, são os *stakeholders* que procuram o Programa de Residência em busca de soluções, fruto do trabalho dos residentes na apresentação de resultados.

O porto do Itaqui tornou-se uma referência nacional, sendo atualmente utilizado como exemplo para outros programas de residência em inovação, como o do Porto de Santos.

Figura 4: Porto de Santos lança estágio em Inovação

[Página Inicial](#) > [Press Releases](#) > [Destaque](#) > SPA lança Programa Estágio em Inovação

SPA lança Programa Estágio em Inovação

Publicado em 12.abr.2022 - 15:45

Iniciativa propicia oportunidade para o desenvolvimento e melhor inserção dos universitários no mercado de trabalho

A Santos Port Authority (SPA) lançou em abril o Programa Estágio em Inovação, voltado a alunos do ensino superior das universidades da região para promoção de uma experiência imersiva por meio do desenvolvimento de soluções inovadoras a desafios propostos pela Companhia.

Para a primeira turma foram disponibilizadas três vagas de "estagiário inovador", preenchidas por Lucas Gomes Cruz, Matheus Vicente (ambos cursando Análise e Desenvolvimento de Sistemas) e Rafael Osidacz (Gestão Portuária). Todos são estudantes na Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista (Fatec/BS – Rubens Lara), instituição parceira desta primeira seleção. Durante um ano, eles terão a orientação de um técnico da SPA e de um professor da universidade.

Na primeira fase do programa, os estagiários terão de responder aos desafios da área de Operações Portuárias. O diretor de Operações da SPA, Marcelo Ribeiro, enfatiza que esses desafios proporcionarão aos universitários um conhecimento aprofundado das necessidades de inovação que o setor portuário impõe. "Não existe espaço para improviso no Porto de Santos. É vital que os futuros profissionais estejam familiarizados com os desafios inerentes a esse ambiente", diz Ribeiro.

Autor: Porto de Santos, 2022

O programa também conquistou importantes prêmios em nível nacional, como o primeiro lugar em Inovação, com o Programa Residência Portuária, no 1º Congresso Nacional Integra Portos, em Santos(SP), em 2023.

Figura 5: Prêmio Antaq

Autor: Porto do Itaqui, 2023

Diante desses resultados, o programa Residência Portuária em Inovação foi renovado para uma segunda edição, que atualmente está em andamento. O programa cresceu dentro da EMAP. Até a data da última entrevista que realizamos com Gabriel Cassia, a GEPDI desenvolvia um manual para inovação portuária, um playbook para desenvolvimento de soluções, e trabalhava na formulação de uma política voltada para inovação, baseada na ISO 56002, com o objetivo de construir uma governança voltada para inovação dentro da EMAP.

Atualmente, a Residência em Inovação da EMAP está em seu segundo ciclo, com o convênio com a FAPEMA renovado. A proposta é realizar mais dois ciclos do programa e transformá-lo em uma iniciativa permanente. Ainda colhendo os frutos do primeiro ciclo, dos dez residentes selecionados para a primeira turma, quatro seguem à integrados a equipe de funcionários da EMAP, dois continuam atuando no setor portuário, enquanto outros dois trabalham com Inovação junto à FAPEMA, demonstrando o êxito do programa na inserção de profissionais no mercado da inovação.

Os resultados demonstram um caso de sucesso dentro do setor portuário brasileiro, no que se refere à comunicação voltada para construção de uma metodologia de inovação. Como analisado ao longo de todo este trabalho, a metodologia construída durante o primeiro ciclo

do Programa de Residência baseia-se em uma comunicação relacional e pragmática, que enfatizou a posição dos sujeitos dentro do programa, exemplificada na formação de times multidisciplinares. Também privilegiou o uso de uma linguagem acessível e recorrente, manifestada na preocupação com a divulgação dos resultados e avanços por meio de *newsletters*, *e-mails* e *workshops*.

Além disso, evidenciou os atores que compõem o ecossistema portuário do Itaquí, destacando a importância do mapeamento de problemas e da busca por parcerias dentro e fora do porto. Também elaborou uma metodologia composta por fases sucessivas, tendo a ação comunicativa como elemento central no contexto de inovação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a metodologia de inovação aplicada no primeiro ciclo do Programa Residência Portuária em Inovação da EMAP (2022-2023), destacando o papel da comunicação nesse processo. Com base na análise desenvolvida ao longo desta pesquisa, foi possível compreender que a comunicação não apenas possibilita a troca de informações entre os diferentes atores envolvidos, como também constroi a forma em que executamos soluções inovadoras.

A partir da pesquisa bibliográfica e de campo, evidenciamos como a inovação em rede, conforme discutida por Callon (2004), se conecta ao desenvolvimento de um ecossistema colaborativo, onde a vinculação entre diferentes atores é essencial para garantir a adesão, promover o interesse e permitir a execução das soluções propostas. Ao longo da pesquisa, observamos que o sucesso do programa não esteve apenas na implementação de uma metodologia de desenvolvimento de soluções, mas também na construção de um ambiente favorável à inovação dentro da EMAP, baseada em princípios comunicacionais que possibilitaram o envolvimento e a colaboração de toda uma rede de atores.

O estudo também permitiu identificar que a comunicação dentro do programa de Residência Portuária se apresenta de forma pragmática, como discutido por Muniz Sodré (2002), onde a interação entre os sujeitos se dá através da construção de sentidos e vínculos sociais. Esse aspecto foi fundamental para a formação de redes colaborativas entre gestores, pesquisadores, residentes e demais *stakeholders* do setor portuário. Ao compreender que a comunicação não se resume à transmissão de informação, mas à formação de um espaço comum de aprendizado e negociação, reafirmamos seu papel central na dinâmica de inovação aplicada pela EMAP no Porto do Itaquí.

A pesquisa também destacou a relevância da metodologia de gestão dos residentes, que se mostrou essencial para o alinhamento de expectativas e a distribuição eficiente das responsabilidades dentro do programa. Essa estrutura organizacional permitiu maior dinamismo na execução das soluções e um melhor aproveitamento do potencial multidisciplinar dos residentes, contribuindo para a efetividade do programa ao longo de seus primeiros 24 meses de existência.

Por fim, este trabalho buscou contribuir para os estudos sobre comunicação e inovação ao trazer, na prática, como essas duas áreas se entrelaçam e se fortalecem mutuamente. Esperamos que os resultados aqui apresentados possam servir de futuramente de referência para pesquisas na área e que a experiência do Programa Residência Portuária em Inovação

inspire novas iniciativas de inovação comunicacional em contextos organizacionais não apenas portuários. Mais do que uma pesquisa sobre um programa específico, este trabalho pretende ampliar a compreensão sobre o papel estratégico da comunicação na gestão e execução de processos inovadores.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Claudia Xavier. **A abordagem da inovação na perspectiva sociotécnica de Michel Callon**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. Anais do IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre: [s.n.], 2016.

CHIODI, Leonardo. **O glossário da inovação**. Ensaio.cc, 13 ago. 2020. Atualizado em 16 mar. 2022. Disponível em: <https://ensaio.cc/post/glossario-da-inovacao>. Acesso em: 07/02/2025.

COSTA, Ramon Bezerra. **Economia da confiança: comunicação, tecnologia e vinculação social** / Ramon Bezerra. Costa. - 1. ed. - Curitiba: Appris, 2018.

EUAX. **Duplo diamante: entenda o que é o método e aprenda a desmistificar o design thinking**. Euax, 10 dez. 2020. Atualizado em 29 ago. 2024. Disponível em: <https://euax.com.br/2020/12/duplo-diamante/>. Acesso em: 21/01/2025.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. **Proposta de um Modelo Metodológico para o ensino da Pesquisa em Comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

FRANÇA, Vera Veiga. **Pesquisa em Comunicação: Metodologias e Práticas Acadêmicas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MCIC – **Modelo para Criação de Iniciativas Contemporâneas** [recurso eletrônico] / Ramon Bezerra Costa, Larissa Leda F. Rocha. — São Luís: EDUFMA, 2022.

PARENTE, André (Org.). **Trama da Rede: Novas Dimensões Filosóficas, Estéticas e Políticas da Comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

PORTO DO ITAQUI. **Porto do Itaquí ganha mais um título nacional após prêmios da Antaq**. Disponível em: <https://www.portodoitaqui.com/imprensa/noticia/porto-do-itaqui-ganha-mais-um-titulo-nacional-apos-premios-da-antaq>. Acesso em: 21/01/2025.

PORTO DE SANTOS. **SPA lança programa estágio em inovação**. Disponível em:

<https://www.portodesantos.com.br/2022/04/12/spa-lanca-programa-estagio-em-inovacao/>. Acesso em: 21/01/2025.

QUEIROZ, Kaito. **Inovação: o caminho da dor ao valor**. DB1 Tech Journey, 22 mar. 2018. Disponível em: <https://blog.db1.com.br/inovacao-o-caminho-da-dor-ao-valor/>. Acesso em: 07/02/2025.

SODRÉ, Muniz. **A forma de vida da mídia**. Pesquisa FAPESP, São Paulo, ago. 2002. Entrevista.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do Comum: Notas para o Método Comunicacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SODRÉ, Muniz. **Entrevista com Muniz Sodré: A Comunicação Eletrônica é Epistemóloga**. Parágrafo, v.1, n.3, p. [indicar páginas], jan./jun. 2015. ISSN: 2317-4919.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VASCONCELOS, Aline Ferreira. **Proposta de capacitação em comunicação para os estudantes do programa de iniciação científica da Universidade Federal do Maranhão**. 2024. 143 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação – Modalidade Profissional) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA TCC

Introdução:

Nome do entrevistado:

Função:

Apresentação: (vou pedir aqui para que o entrevistado se apresente e fale um pouco sobre o seu dia a dia)

Entrevista com a consultora de inovação:

1. Poderia me contar quais ferramentas você utiliza no seu trabalho diário? Por exemplo, você usa e-mail, planilhas, WhatsApp, telefonemas, sistemas desenvolvidos para sua atividade ou outras ferramentas específicas?
2. Como funciona o método de desenvolvimento de soluções?
3. Quais as principais atividades desenvolvidas?
4. E para você, o que seria inovação? e o papel da comunicação nisso?
5. Qual a importância da inovação para a EMAP e para o porto?
6. Quais os principais desafios na implantação da metodologia?
7. A equipe de inovação é composta por quantas pessoas? qual a formação delas?

Entrevista com o diretor de Inovação:

1. Poderia me contar quais ferramentas você utiliza no seu trabalho diário? Por exemplo, você usa e-mail, planilhas, WhatsApp, telefonemas, sistemas desenvolvidos para sua atividade ou outras ferramentas específicas?
2. Qual o principal objetivo do seu trabalho?
3. E para você, o que seria inovação?
4. Qual a importância da inovação para a EMAP e para o porto?
5. Você consegue apontar um ponto de mudança na inovação da EMAP nos últimos anos
6. Como surgiu a Residência?
7. Quais os principais desafios enfrentados pelo programa?

8. Como os residentes se organizam internamente? Como eram atribuídas as tarefas?