

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
DECANATO DE PESQUISA E INOVAÇÃO (DPI)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO (PROFNIT)

BRUNO FAVI FERREIRA

**MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E  
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília

2025

BRUNO FAVI FERREIRA

**MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E  
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como para obtenção do título  
de Mestre no Programa de Pós-Graduação  
em Propriedade Intelectual e  
Transferência de Tecnologia para a  
Inovação (PROFNIT) - Ponto Focal  
Universidade de Brasília (UnB).

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Gustavo  
Barboni Dantas Nascimento.

Brasília  
2025

BRUNO FAVI FERREIRA

**MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E  
TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) - Ponto Focal Universidade de Brasília (UnB).

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Paulo Gustavo Barboni Dantas Nascimento  
Orientador do Ponto Focal PROFNIT/UnB

Prof<sup>a</sup>. Dr(a) Técia Vieira Carvalho  
Docente de outro Ponto Focal do PROFNIT do aluno

Prof<sup>a</sup>. Dr(a) Renata Aquino da Silva  
Membro do Mercado: membro do setor profissional a ser impactado pelo Trabalho de Conclusão de Curso

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, Ângela e Genivaldo (*in memoriam*), minha irmã Daniele, meu avô José (*in memoriam*) e a todos que, à sua maneira, contribuíram nesta jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus. Sem Ele, nada sou e nada tenho!

Agradeço à minha família (dona Ângela, seu Genivaldo, Daniele e sr. José).

Um agradecimento mais que especial ao meu avô, sr. José, por sempre me apoiar e acreditar nos meus sonhos. Vô, muito obrigado!

Agradeço a todos os meus amigos e amigas que sempre me apoiaram e entenderam meus momentos de ausência, em especial à minha amiga Harian, que me motivou e esteve comigo neste programa de pós-graduação do início ao fim.

Agradeço ao meu ex-marido Cesar pelo apoio durante parte do programa. Sem ele, acredito que não conseguiria chegar até aqui.

Agradeço a todos os professores e professoras que me acompanharam ao longo desta jornada, compartilhando seus valiosos conhecimentos e percepções práticas durante o programa

Agradeço à banca examinadora deste trabalho (professor Paulo, professora Renata e professora Técia).

Agradeço, de modo geral, a todos aqueles que me incentivaram e apoiaram ao longo desta jornada, assim como àqueles que me aconselharam na criação e desenvolvimento deste estudo.

*"No, I don't care if I sing off key  
I find myself in my melodies  
I sing for love, I sing for me  
I'll shout it out like a bird set free." 🎵🎵*  
(Bird Set Free, Sia)

FERREIRA, Bruno Favi. **Modelo de Governança da Inovação para o Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília**. 2025. 234f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Decanato de Pesquisa e Inovação da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2025.

## RESUMO

Os Parques Científicos e Tecnológicos (PCTs) têm um papel fundamental ao promover a integração entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, incentivando uma participação ativa das universidades no desenvolvimento econômico regional. Além disso, esses ambientes de inovação promovem uma mudança cultural nas empresas, destacando a importância da inovação contínua. Este estudo foca no Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB), um órgão vinculado diretamente à Reitoria da UnB. Apesar de sua importância organizacional, o PCTec/UnB ainda é pouco conhecido tanto dentro quanto fora da universidade, tanto tecnicamente quanto formalmente. Criado em 2007 pela Resolução do Conselho Diretor da FUB nº 14/2007, o PCTec/UnB ainda está estruturando seus processos internos e buscando formas eficazes de interagir com os diferentes agentes de inovação da UnB e com a comunidade em geral. O estudo visa preencher essa lacuna de conhecimento e estrutura. A pesquisa é exploratória e foca no estágio de desenvolvimento das pesquisas em universidades brasileiras, abordando temas de Inovação e Modelos de Governança. A metodologia utilizada é indutiva, baseada em pesquisa bibliográfica e análise de diversas fontes de evidências, incluindo artigos indexados em bases como Web of Science, Google Acadêmico, Scielo, e repositórios de instituições de ensino, além de legislações em sites governamentais. O principal objetivo deste estudo é avaliar quais modelos de governança podem ser aplicados ao PCTec/UnB. Para isso, foram definidos três objetivos específicos: 1) explicar os Modelos de Governança existentes e aqueles que podem ser aplicados a PCTs; 2) comparar os Modelos de Governança utilizados que podem ser aplicados a PCTs de universidades públicas federais; e 3) elaborar um MG da Inovação para o PCTec/UnB. A

elaboração de um Modelo de Governança da Inovação específico para o PCTec/UnB é essencial. O estudo busca explicar detalhadamente os modelos de governança existentes e identificar as melhores práticas, adaptando um modelo que atenda às necessidades específicas do PCTec/UnB. A análise realizada oferece recomendações práticas para a implementação de modelos de governança nos PCTs das universidades federais, visando otimizar a gestão e o desempenho desses parques. Essas recomendações promovem a inovação, o desenvolvimento econômico e o progresso científico. Após a análise, foram sugeridas duas metodologias de governança: Governança da Inovação e Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público. Conclui-se que a implementação de modelos de governança no PCTec/UnB, fundamentada nas metodologias de Governança da Inovação e de Governança Pública, objetivarão consolidar um ambiente colaborativo e inovador, promovendo a integração entre os setores público, privado, acadêmico e a sociedade. Esta proposta combina flexibilidade e agilidade, características fundamentais para impulsionar a inovação, com os princípios de transparência e responsabilidade social, inerentes à administração pública, fortalecendo a missão institucional da UnB. Além disso, apresenta uma estrutura de governança cuidadosamente planejada para atender às necessidades específicas do Parque, alinhando-se às melhores práticas de gestão e inovação.

**Palavras-chave:** Parque Científico e Tecnológico; Modelo de Governança; Inovação.

FERREIRA, Bruno Favi. Innovation Governance Model to the Scientific and Technological Park of the University of Brasília. 2025. 234s. (Master's in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation) – Deanship of Research and Innovation at the University of Brasília, Brasília/DF, 2025.

## **ABSTRACT**

Scientific and Technological Parks (STPs) play a fundamental role in promoting the integration between academic knowledge, businesses, and markets, encouraging active participation of universities in regional economic development. Furthermore, these innovation environments foster a cultural shift in companies, emphasizing the importance of continuous innovation. This study focuses on the Scientific and Technological Park of the University of Brasília (PCTec/UnB), a unit directly linked to the UnB Rectorate. Despite its organizational significance, the PCTec/UnB remains relatively unknown both within and outside the university, on both technical and formal levels. Established in 2007 by the FUB Board Resolution No. 14/2007, the PCTec/UnB is still structuring its internal processes and seeking effective ways to engage with UnB's various innovation agents and the wider community. The study aims to bridge this gap in knowledge and structure. This exploratory research examines the development stage of university-based research in Brazil, addressing topics such as Innovation and Governance Models. The methodology is inductive, based on bibliographic research and analysis of diverse sources of evidence, including articles indexed in databases such as Web of Science, Google Scholar, Scielo, and repositories from educational institutions, as well as legislation from government websites. The primary objective of this study is to assess which governance models can be applied to the PCTec/UnB. To achieve this, three specific objectives were defined: 1) explain the existing Governance Models and those applicable to STPs; 2) compare Governance Models that can be applied to STPs in federal public universities and 3) develop an Innovation Governance Model (IGM) for the PCTec/UnB. Creating a specific Innovation Governance Model for PCTec/UnB is crucial. The study aims to thoroughly explain the existing governance models and identify best practices, adapting a model to meet the specific needs of PCTec/UnB. The analysis provides practical recommendations

for implementing governance models in STPs of federal universities, aiming to optimize their management and performance. These recommendations promote innovation, economic development, and scientific progress. Following the analysis, two governance methodologies were proposed: Innovation Governance and Public Governance for Public Sector Organizations and Entities. In conclusion, implementing governance models at PCTec/UnB, grounded in Innovation Governance and Public Governance methodologies, aims to establish a collaborative and innovative environment that fosters integration among public, private, academic, and societal sectors. This proposal combines flexibility and agility—fundamental characteristics for driving innovation—with transparency and social responsibility principles inherent to public administration, thereby strengthening UnB's institutional mission. Furthermore, it presents a carefully designed governance structure tailored to the Park's specific needs, aligning with best practices in management and innovation.

**Keywords:** Scientific and Technological Park; Governance Model; Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Relacionamento entre Gestão e Governança.....         | 44  |
| Figura 2 - Modelos de governança aplicáveis a PTs. ....          | 56  |
| Figura 3 - Sugestão de estrutura de governança do PCTec/UnB..... | 142 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Aspectos sobre a importância de um MG em um PCT. ....                                                                                | 23  |
| Quadro 2 - Definições mais usualmente utilizadas pelas instituições para descrever o que é um PT.....                                           | 32  |
| Quadro 3 - Definições mais comuns de governança.....                                                                                            | 39  |
| Quadro 4 - Funções dos atores/estrutura de governança. ....                                                                                     | 44  |
| Quadro 5 - Componentes-chave do Modelo de Governança Empresarial. ....                                                                          | 48  |
| Quadro 6 - Elementos principais do modelo proposto por Ansell e Gash. ....                                                                      | 49  |
| Quadro 7 - Dimensões principais do Modelo de Governança de Rede.....                                                                            | 50  |
| Quadro 8 - Principais aspectos do Modelo de Governança Organizacional em órgãos e entidades públicas.....                                       | 52  |
| Quadro 9 - Modelos distintos resultantes da pesquisa dos pesquisadores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson. ....                            | 53  |
| Quadro 10 - Evolução da legislação ao longo dos anos de implementação do PCTec/UnB.....                                                         | 57  |
| Quadro 11 - Descrição das modalidades de ingresso no PCTec/UnB.....                                                                             | 60  |
| Quadro 12 - Competências das áreas quem compõem com a administração do PCTec/UnB.....                                                           | 69  |
| Quadro 13 - Taxonomia proposta por Gerhardt e Silveira (2009), complementada por Creswell (2010).....                                           | 76  |
| Quadro 14 - Relação Entre Objetivos Específicos, Metodologia e Resultados.                                                                      | 80  |
| Quadro 15 - Principais modelos de governança aplicáveis a PCTs. ....                                                                            | 85  |
| Quadro 16 - Descrição dos Modelos de Governança da Inovação apresentados por Deschamps e Nelson (2014).....                                     | 86  |
| Quadro 17 - Síntese com os principais itens que são relevantes para a realidade de um PCT em ambiente de uma universidade pública federal. .... | 91  |
| Quadro 18 - Premissas para a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas.....                                                      | 95  |
| Quadro 19 - Princípios da Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas.....                                                         | 101 |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 20 - Resumo da comparação do processo de governança entre os PTs pesquisados. .... | 117 |
| Quadro 21 - Melhorias sugeridas após análise dos parques estudos. ....                    | 145 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                     |                                                                                        |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABIPTI</b>       | Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica.                        |
| <b>AGT</b>          | Agência de Gestão Tecnológica.                                                         |
| <b>ANPEI</b>        | Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. |
| <b>ANPROTEC</b>     | Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.             |
| <b>AURP</b>         | Association of University Related Research Parks.                                      |
| <b>C-BIOTECH</b>    | Centro de Biotecnologia Molecular.                                                     |
| <b>CDT/UnB</b>      | Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília.            |
| <b>CEPE</b>         | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.                                               |
| <b>CGU</b>          | Controladoria-Geral da União.                                                          |
| <b>CIC</b>          | Cidade Industrial de Curitiba.                                                         |
| <b>CITI</b>         | Centro Integrado de Tecnologia e Inovação.                                             |
| <b>CNI/FIBRA</b>    | Federação das Indústrias do Distrito Federal.                                          |
| <b>CNPq</b>         | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.                         |
| <b>COFON</b>        | Comitê de Fomento.                                                                     |
| <b>CONTEC</b>       | Conselho de Desenvolvimento do Programa Curitiba TECNOPARQUE.                          |
| <b>CONSUNI</b>      | Conselho Universitário da UnB.                                                         |
| <b>CT&amp;I</b>     | Ciência, Tecnologia e Inovação.                                                        |
| <b>DPI</b>          | Decanato de Pesquisa e Inovação.                                                       |
| <b>EBT</b>          | Empresa de Base Tecnológica.                                                           |
| <b>FACIAP</b>       | Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná.               |
| <b>ETT</b>          | Escritório de Transferência de Tecnologia.                                             |
| <b>FAPDF</b>        | Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal.                                      |
| <b>FAPERJ</b>       | Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro.                                       |
| <b>FECOMERCIODF</b> | Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal.                 |

|                     |                                                                         |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>FECOMERCIOPR</b> | Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná.            |
| <b>FIEP</b>         | Federação das Indústrias do Estado do Paraná.                           |
| <b>FINEP</b>        | Financiadora de Estudos e Projetos.                                     |
| <b>FUB</b>          | Fundação Universidade de Brasília.                                      |
| <b>GDF</b>          | Governo do Distrito Federal.                                            |
| <b>GPGP</b>         | Guia de Política da Governança Pública.                                 |
| <b>IA</b>           | Instituição Associada.                                                  |
| <b>IASP</b>         | International Association for the Study of Pain.                        |
| <b>ICT</b>          | Instituto de Ciência e Tecnologia.                                      |
| <b>IFAC</b>         | International Federation of Accountants.                                |
| <b>IFPR</b>         | Instituto Federal do Paraná.                                            |
| <b>IMD</b>          | Instituto Internacional de Desenvolvimento em Gestão.                   |
| <b>INOVAPUC</b>     | Rede de Inovação e Empreendedorismo da PUCRS.                           |
| <b>IoT</b>          | Internet das Coisas.                                                    |
| <b>IPPUC</b>        | Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba.                |
| <b>IPRJ</b>         | Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.                                    |
| <b>IR</b>           | Instituição Residente.                                                  |
| <b>LABELO</b>       | Laboratórios Especializados em Eletroeletrônica, Calibração e Ensaaios. |
| <b>LACTEC</b>       | Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento.                         |
| <b>LENSE</b>        | Laboratório de Ensaaios de Equipamentos e Sistemas Eletromédicos.       |
| <b>LL</b>           | <i>Living Lab.</i>                                                      |
| <b>MCTI</b>         | Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação.                           |
| <b>MEC</b>          | Ministério da Educação.                                                 |
| <b>MG</b>           | Modelo de Governança.                                                   |
| <b>NBIA</b>         | National Business Incubation Association.                               |
| <b>NTAAI</b>        | Núcleo de Tecnologia Assistiva, Acessibilidade e Inovação da UnB.       |
| <b>OAC</b>          | Organismo de Avaliação da Conformidade.                                 |
| <b>P&amp;D</b>      | Pesquisa e Desenvolvimento.                                             |
| <b>PAI</b>          | Plano de Ação e Investimento.                                           |
| <b>PETROBRAS</b>    | Petróleo Brasileiro S/A.                                                |
| <b>PCT</b>          | Parque Científico e Tecnológico.                                        |

|                  |                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PCTec/UnB</b> | Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília.                                      |
| <b>PD&amp;I</b>  | Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.                                                             |
| <b>PISAC</b>     | Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído.                                     |
| <b>PROFNIT</b>   | Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação. |
| <b>PRPPG</b>     | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.                                                         |
| <b>PT</b>        | Parque Tecnológico.                                                                               |
| <b>PTI</b>       | Parque Tecnológico Itaipu.                                                                        |
| <b>PUCPR</b>     | Pontifícia Universidade Católica do Paraná.                                                       |
| <b>PUCRS</b>     | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.                                            |
| <b>SEBRAE</b>    | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.                                         |
| <b>SETI</b>      | Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná.                          |
| <b>SIAFI</b>     | Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.                                 |
| <b>TECNOPUC</b>  | Parque Tecnológico da PUCRS.                                                                      |
| <b>TECPAR</b>    | Instituto de Tecnologia do Paraná.                                                                |
| <b>TI</b>        | Tecnologia da Informação.                                                                         |
| <b>TIC</b>       | Tecnologia da Informação e Comunicação.                                                           |
| <b>TCU</b>       | Tribunal de Contas da União.                                                                      |
| <b>UFPR</b>      | Universidade Federal do Paraná.                                                                   |
| <b>UFRJ</b>      | Universidade Federal do Rio de Janeiro.                                                           |
| <b>UnB</b>       | Universidade de Brasília.                                                                         |
| <b>UNESCO</b>    | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.                             |
| <b>UNILA</b>     | Universidade Federal da Integração Latino-Americana.                                              |
| <b>UNIOESTE</b>  | Universidade Estadual do Oeste do Paraná.                                                         |
| <b>UTFPR</b>     | Universidade Tecnológica Federal do Paraná.                                                       |

## SUMÁRIO

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 APRESENTAÇÃO .....                                                                     | 19 |
| 2 INTRODUÇÃO .....                                                                       | 20 |
| 3 JUSTIFICATIVA.....                                                                     | 24 |
| 3.1.1. Lacuna a ser preenchida pelo TCC .....                                            | 24 |
| 3.1.2. Aderência ao PROFNIT .....                                                        | 26 |
| 3.1.3. Impacto.....                                                                      | 27 |
| 3.1.4. Aplicabilidade .....                                                              | 27 |
| 3.1.5. Inovação.....                                                                     | 27 |
| 3.1.6. Complexidade .....                                                                | 28 |
| 4 OBJETIVO.....                                                                          | 28 |
| 4.1. OBJETIVO GERAL .....                                                                | 28 |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                         | 28 |
| 4.2.1. Objetivo específico I .....                                                       | 29 |
| 4.2.2. Objetivo específico II .....                                                      | 29 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO .....                                                              | 30 |
| 5.1.1. Ambiente de Inovação e PCTs .....                                                 | 30 |
| 5.1.1.1. Diferença entre Parque Tecnológico e Parque Científico e Tecnológico.<br>.....  | 33 |
| 5.1.2. O desafio da gestão de um PCT .....                                               | 34 |
| 5.1.2.1. Modelos de Governança .....                                                     | 35 |
| 5.1.2.1.1. Conceitos Gerais de Governança.....                                           | 35 |
| 5.1.3. Funções da Gestão e da Governança.....                                            | 42 |
| 5.1.3.1. Modelos de Governança para PCTs.....                                            | 46 |
| 5.1.4. O Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília<br>(PCTec/UNB)..... | 56 |
| 5.1.4.1. Editais e Instituições do PCTec/UnB .....                                       | 60 |
| 5.1.4.1.1. Modalidades .....                                                             | 60 |
| 5.1.4.1.2. Passos para ingressar no PCTec/UnB .....                                      | 65 |
| 5.1.4.2. Objetivos e Estrutura de governança do PCTec/UnB .....                          | 66 |
| 6 METODOLOGIA.....                                                                       | 75 |
| 6.1. ETAPAS METODOLÓGICAS .....                                                          | 75 |
| 6.2. DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA .....                                | 78 |
| 6.3. MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO E VIABILIDADE.....                                    | 79 |
| 7 RESULTADOS.....                                                                        | 82 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Modelos de Governança aplicáveis a PCtS de Universidade Públicas Federais .....                          | 82  |
| 7.2. Modelos de Governança de Parques Tecnológicos .....                                                      | 102 |
| 7.2.1. Parque Digital.....                                                                                    | 104 |
| 7.2.1.1. Estrutura de Gestão do Porto Digital.....                                                            | 104 |
| 7.2.2. Parque Tecnológico da UFRJ .....                                                                       | 105 |
| 7.2.2.1. Estrutura de Gestão do Parque Tecnológico da UFRJ .....                                              | 107 |
| 7.2.3. TECNOPARQUE .....                                                                                      | 107 |
| 7.2.3.1. Estrutura de Gestão da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A. – TECNOPARQUE .....                  | 109 |
| 7.2.4. Parque Tecnológico de Itaipu (PTI) .....                                                               | 110 |
| 7.2.4.1. Estrutura de Gestão do PTI.....                                                                      | 111 |
| 7.2.5. Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (TECNOPUC) .....                                              | 111 |
| 7.2.5.1. Estrutura de Gestão do TECNOPUC .....                                                                | 112 |
| 7.3. Comparação do processo de governança entre os PTs pesquisados .....                                      | 113 |
| 8 DISCUSSÃO E IMPACTOS .....                                                                                  | 120 |
| 8.1. MODELO PRELIMINAR DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PCTec/UnB.....                                        | 121 |
| 8.2. MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA..... | 125 |
| 8.3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA O PCTec/UNB .....                                                           | 135 |
| 8.3.1. Revisão e Melhoria Contínua .....                                                                      | 140 |
| 8.3.2. Processos e Diretrizes para Revisão e Melhoria Contínua .....                                          | 144 |
| 8.4. MELHORAS SUGERIDAS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE OUTROS PTs. .                                                   | 145 |
| 9 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC .....                                                          | 151 |
| 10 CONCLUSÃO.....                                                                                             | 151 |
| 11 PERSPECTIVAS FUTURAS.....                                                                                  | 153 |
| APÊNDICE A – MATRIZ SWOT (FOFA).....                                                                          | 158 |
| APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS .....                                                                  | 161 |
| APÊNDICE C – ARTIGO SUBMETIDO À PUBLICAÇÃO .....                                                              | 165 |
| ANEXO A – PRODUTO TECNOLÓGICO.....                                                                            | 187 |
| ANEXO B - MODELO DE GOVERNANÇA DO PCTEC/UNB.....                                                              | 214 |
| ANEXO C – RESOLUÇÃO DO CONSUNI Nº 11/2018 .....                                                               | 217 |
| ANEXO D – REGIMENTO INTERNO DO PCTEC/UnB .....                                                                | 222 |

## 1 APRESENTAÇÃO

Os Parques Científicos e Tecnológicos (PCTs) têm um papel crucial em fortalecer o elo entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, impulsionando as universidades a desempenharem um papel mais ativo no desenvolvimento econômico regional. Além disso, esses ambientes inovadores têm o potencial de influenciar a cultura empresarial, destacando a importância da constante conexão e abertura à inovação.

Como servidor do Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB) desde meados de 2019, e observando de perto a dinâmica entre ele e os principais agentes da região, fica evidente a necessidade de desenvolver um Modelo de Governança (MG) focado na inovação. Esse modelo visa orientar estrategicamente, promover eficiência na tomada de decisões, gerenciar riscos, garantir transparência, prestação de contas, e abordar questões de sustentabilidade e responsabilidade social.

É crucial destacar, neste estudo, o direcionamento do MG para práticas de governança inovadoras, considerando o contexto como parte integrante do ambiente de inovação da Universidade de Brasília (UnB).

Para alcançar os objetivos deste estudo, a pesquisa seguirá o seguinte roteiro:

- a)** Identificação e análise dos principais elementos de governança mencionados na literatura, bem como a importância da governança para a inovação em PCTs;
- b)** Levantamento e análise de documentos relacionados aos PCTs, como regimentos, regulamentos, artigos publicados e legislação aplicável, a fim de estabelecer uma base de dados de modelos de governança de sucesso em território nacional;
- c)** Aplicação do Modelo de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, proposto por Paulo (2020), em conjunto com o Modelo de Governança da Inovação, de Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson (2014), adaptados para contemplar os aspectos da inovação;

- d) Elaboração do Modelo de Governança da Inovação no contexto específico do PCTec/UnB.

## 2 INTRODUÇÃO

De acordo com o Decreto nº 9.283/2018, ambientes de inovação são espaços que agregam infraestrutura, arranjos institucionais e culturais para atrair empreendedores e recursos financeiros. Cada ambiente de inovação tem sua própria dinâmica, agregando valor para cada um de seus membros e para a comunidade como um todo. Exemplos típicos de ambientes de inovação são os PCTs.

A Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, descreve um Parque Tecnológico (PT) como sendo um complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs), com ou sem vínculo entre si.

Os PCTs desempenham o papel fundamental de ampliar, fortalecer, nas universidades, a compreensão sobre a necessidade de aproximação entre conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que proporciona um desempenho mais ativo dessas universidades no desenvolvimento econômico de suas regiões. Ademais, esses ambientes inovadores também são capazes de estimular a mudança na cultura empresarial, com a conscientização dos empresários sobre a importância de estarem sempre conectados e de portas abertas à inovação.

A experiência e literatura têm mostrado a complexidade de planejamento, gestão e operação de um PCT, ao envolver diversos *stakeholders*, com diferentes interesses e objetivos, e requerer altos investimentos financeiros, em sua maioria públicos. Assim, promover e avaliar o desempenho desses empreendimentos é uma questão cada vez mais relevante devido à necessidade de transparência e justificativa à sociedade. Diante desse quadro, as questões que se apresentam são: como planejar, implantar e operar PTs, para que sejam empreendimentos de sucesso,

promotores do desenvolvimento? Quando, como e porque os parques fornecem contribuições de impacto, influenciando a performance das suas organizações residentes?

Existem diferentes tipologias de parques (Parques Científicos, Parques Tecnológicos, Parques de Pesquisa Universitários e outros), com diferentes modelos jurídicos, de gestão e de governança. Não há consenso sobre o que seja um Parque Tecnológico de sucesso por não existirem métricas comuns de avaliação que permitam a comparação dos diferentes parques de forma sistemática. O único consenso é que os parques estão difundidos em todo mundo como instrumentos de política pública de tecnologia e inovação para o desenvolvimento regional (FARIA, 2021).

Para esta pesquisa, usaremos a terminologia Parque Científico e Tecnológico, tendo em vista que o objeto de estudo, o PCTec/UnB, está dentro de uma universidade pública federal, local que integra a pesquisa científica com o desenvolvimento tecnológico.

Uma das principais razões para a disseminação dos PTs em todo o mundo é o forte interesse de vários governos, seja em países emergentes ou desenvolvidos, nos parques como instrumentos de política pública de tecnologia e inovação que contribui com desenvolvimento regional, reforçando a dinâmica do ambiente econômico local, por meio da atração de Empresas de Base Tecnológica (EBTs). No Brasil, também podem ser observados esforços com o intuito de consolidação e aprimoramento institucional para promoção da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). A Lei Federal nº 13.243/2016, que altera, dentre outras, a Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), regulamentadas pelo Decreto Federal nº 9.283 de 2018, conhecidos como “novo” marco legal de CT&I, representam um grande avanço jurídico e de mudança cultural sobre como a inovação deve ser alcançada enquanto política pública, bem como sinaliza maior envolvimento da sociedade com a temática. O Art. 1º estabelece, dentre outras, as seguintes medidas de incentivo à inovação e pesquisa no ambiente produtivo:

- a)** promoção da cooperação e interação entre entes públicos, setores público e privado e empresas;
- b)** a atração, constituição e instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos no país.

- c) incentivo à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia.

Ainda de acordo com a Lei nº 13.243/2016 em seu artigo 3º, a união, os estados, o distrito federal, os municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas, instituições científicas e tecnológicas e entidades privadas sem fins lucrativos voltados para atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia. O apoio previsto poderá contemplar as redes e os projetos internacionais de pesquisa tecnológica, as ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, inclusive incubadoras e PTs, e a formação e a capacitação de recursos humanos qualificados (FARIA, 2021).

O parque escolhido para desenvolver o seguinte estudo é o PCTec/UnB. O PCTec/UnB é um Órgão Complementar ligado diretamente à Reitoria da UnB. Mesmo tendo uma posição organizacional de destaque, ele é um setor pouco conhecido na comunidade interna e externa à universidade, tanto pelo aspecto técnico, quanto pelo aspecto formal. Tendo sido criado em 2007 (Resolução do Conselho Diretor da FUB nº 14/2007), o Parque ainda caminha no sentido de estruturar seus processos internos e entender como interagir com os demais entes de inovação da UnB, com a comunidade interna e externa no qual o PCTec/UnB está inserido, sendo essa a lacuna a ser preenchida com este trabalho.

Por tudo o que foi lido e estudado até aqui, este hiato pode ser preenchido utilizando-se de modelos de gestão. Estes modelos resultam da integração de diferentes perspectivas para o planejamento e gestão das organizações.

Tendo em vista o contexto apresentado, sugere-se, no presente estudo, que seja elaborada uma proposta de Modelo de Governança da Inovação para o PCTec/UnB.

A criação e a implementação de um MG são aspectos fundamentais para o sucesso e a eficácia de um PCT. Um PCT é uma estrutura que visa promover a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, bem como fomentar a interação entre empresas, instituições de pesquisa e o setor público. Nesse contexto,

a governança desempenha um papel crítico ao estabelecer diretrizes, regulamentos e estratégias que orientam as atividades e as relações dentro do PCT.

O quadro 1 apresenta alguns aspectos sobre a importância de um MG em um PCT.

Quadro 1 - Aspectos sobre a importância de um MG em um PCT.

| <b>ASPECTOS</b>                            | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coordenação e colaboração                  | Um modelo de governança bem elaborado facilita a colaboração entre os diferentes atores do PCT, incluindo empresas, universidades, centros de pesquisa e governo. Isso promove a troca de conhecimento, recursos e experiências, impulsionando a inovação e o desenvolvimento tecnológico. |
| Atração de investimentos                   | Investidores e parceiros em potencial frequentemente consideram a governança como um indicador da estabilidade e da transparência de um PCT. Um MG sólido pode atrair investimentos, estimulando o crescimento e a expansão das atividades de pesquisa e desenvolvimento.                  |
| Transparência e prestação de contas        | Uma governança eficaz estabelece mecanismos para a transparência das operações do PCT e a prestação de contas de suas ações. Isso ajuda a evitar conflitos de interesse, promove a responsabilidade e protege a integridade das operações do parque.                                       |
| Desenvolvimento de políticas e estratégias | A governança permite a definição e a implementação de políticas e estratégias alinhadas com os objetivos do PCT. Isso inclui a definição de áreas de foco, programas de apoio à pesquisa, planos de marketing e estratégias de desenvolvimento econômico regional.                         |
| Sustentabilidade a longo prazo             | Um MG bem planejado pode contribuir para a sustentabilidade a longo prazo do PCT, garantindo que ele se adapte às mudanças nas demandas tecnológicas e de mercado                                                                                                                          |

|  |                                                       |
|--|-------------------------------------------------------|
|  | e mantenha sua relevância como um centro de inovação. |
|--|-------------------------------------------------------|

Fonte: autoria própria (2024).

A governança é um elemento central na construção e na gestão de PCTs. Ela não apenas promove a colaboração e a inovação, mas também fortalece a credibilidade do PCT no cenário nacional e internacional, estimulando o crescimento econômico e o avanço tecnológico em uma região específica. Portanto, desenvolver um MG sólido é essencial para maximizar o potencial e o impacto de um PCT.

Por ser um dos entes que compõe o ambiente de inovação da UnB, o estabelecimento de um MG voltando para a inovação no PCTec/UnB é de suma importância, tendo em vista a facilitação de projetos ou iniciativas inovadoras que poderão ser desenvolvidos na unidade.

A relação entre governança e inovação pode se manifestar em diversas formas, tais como estratégias de priorização, alocação de recursos, tomada de decisões, cultura organizacional, responsabilidade de prestação de contas, colaboração externa e proteção da propriedade intelectual.

Considerando o exposto, o propósito primordial deste estudo é avaliar qual ou quais modelos de governança podem ser aplicados no PCTec/UnB. Com essa meta em mente, destacam-se os objetivos específicos que viabilizam a consecução do objetivo geral: 1) explicar os modelos de governança existentes e aqueles que são aplicados a PCTs; 2) comparar os modelos de governança que podem ser aplicados a PCTs de universidades federais; e 3) determinar e aplicar qual ou quais modelos de governança são mais adequados para serem adotados pelo PCTec/UnB.

### **3 JUSTIFICATIVA**

#### **3.1.1. Lacuna a ser preenchida pelo TCC**

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), aproximadamente 55% dos PCTs ainda

carecem de um modelo de gestão claramente definido e consolidado, tanto para a fase de operação quanto para a fase de implementação. Os restantes 45%, embora possuam algum tipo de modelo de gestão, apresentam variações significativas em suas abordagens para alcançar os mesmos objetivos. Esses dados revelam uma falta de profissionalização na gestão, com ausência de planejamento claro para o funcionamento desses parques, evidenciando a necessidade de um modelo que possa servir como referência, com adaptações às peculiaridades de cada caso.

Diante disso, este estudo defende a importância de pesquisas que possam preencher ou reduzir essa lacuna na literatura. Propõe-se não apenas uma análise detalhada do funcionamento dos PCTs, mas também o desenvolvimento de um modelo de gestão para coordenar esses espaços. Nesse contexto, o objetivo é elaborar um MG da Inovação no PCTec/UnB.

Apesar de os atores envolvidos na gestão dos PTs terem seus objetivos estratégicos definidos e buscarem desenvolver suas habilidades em processos cooperativos, muitas vezes não possuem papéis e responsabilidades claras em relação à governança do parque. Isso ocorre porque cada ator possui especificidades próprias, e as atividades coletivas carecem de organização adequada.

Portanto, este trabalho visa contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos processos e da governança no PCTec/UnB, e como eles se relacionam com o ambiente circundante. O PCTec/UnB, por ser relativamente recente e estar em processo de padronização e estruturação, precisa entender seu papel no contexto mais amplo de inovação da universidade. Isso inclui não apenas o Parque em si, mas também outras entidades e órgãos da instituição que atuam no estímulo e suporte à inovação e ao empreendedorismo. A Resolução do Conselho Universitário nº 6/2020, que instituiu a Política de Inovação da UnB, servirá como base legal para orientar as atividades e os limites de atuação de cada um desses atores, delineando suas competências dentro da estrutura de inovação da universidade. Com base nessas considerações, o propósito deste trabalho é desenvolver um MG da Inovação específico para o PCTec/UnB.

### 3.1.2. Aderência ao PROFNIT

Em 24 de fevereiro de 1986, teve início a concepção do PCTec/UnB com a criação do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB). Somente a partir de 2006, a instituição mobilizou professores, alunos e membros da comunidade de diversas áreas para discutir a implementação do PCTec/UnB e conduzir estudos preliminares para a construção do complexo.

Instituído pela Resolução nº 14/2007 do Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília (FUB), o PCTec/UnB visava desenvolver produtos e serviços tecnológicos inovadores e promover o crescimento socioeconômico do país, reservando uma área total de 3.000m<sup>2</sup> para essa finalidade.

Contando com recursos humanos, estruturais e tecnológicos de alta qualidade, o PCTec/UnB inspira a instalação de empresas em um ambiente propício à inovação. Seu objetivo principal é fomentar a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação, além de promover a transferência de conhecimento em forma de soluções para a sociedade e incentivar a consolidação de novos empreendimentos em parceria com instituições e empresas nacionais e internacionais.

Recentemente, para impulsionar as atividades do PCTec/UnB e em consonância com a regulamentação do Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação brasileira (Lei nº 13.243/16), o PCTec/UnB foi transformado, pela Resolução CONSUNI 11/2018, em um Órgão Complementar à UnB, conferindo-lhe maior autonomia e agilidade nos processos institucionais para o desenvolvimento das atividades.

Como o PCTec/UnB é um dos entes de inovação da universidade, este estudo está alinhado com a linha de pesquisa do programa: inovação. Além disso, a proposta de desenvolver um MG voltado para a inovação no PCTec/UnB contribui ainda mais para que o trabalho apresentado esteja em conformidade com a linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT).

### **3.1.3. Impacto**

O alcance das contribuições deste estudo será sentido em toda a UnB e poderá ser aproveitado por qualquer outro PCT de universidade pública federal que tenha interesse em incorporar um PCT em sua estrutura, utilizando um MG direcionado para a inovação.

O objetivo primordial é estabelecer um MG da Inovação que seja aplicável no contexto específico do PCTec/UnB e que, na medida do possível, possa ser reproduzido em outras universidades.

### **3.1.4. Aplicabilidade**

Outras universidades e institutos federais terão a oportunidade de organizar seus próprios PCTs com base no MG desenvolvido e delineado neste estudo.

### **3.1.5. Inovação**

Aproveitamento de conhecimento prévio, levando em conta que já existem metodologias consolidadas referentes a modelos de governança em empresas, indústrias e para PTs em geral.

A singularidade deste estudo reside na sua inovação, uma vez que se destaca pela falta de pesquisas que exploram a interação entre MG e Inovação nesta área específica. Além disso, o PCTec/UnB, objeto central desta pesquisa, carece de um MG desenvolvido e aplicado.

### **3.1.6. Complexidade**

Este projeto envolve uma produção de média complexidade, já que implica na análise de diversos modelos de governança e estruturas de governança previamente empregadas em outros PCTs.

Além disso, a proposta central deste projeto é a criação de um MG voltado para a inovação. Portanto, será conduzido um estudo que revelará as interações entre governança e inovação, fornecendo resultados significativos nessa área de pesquisa.

## **4 OBJETIVO**

### **4.1. OBJETIVO GERAL**

Elaborar um MG da Inovação para o Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Este trabalho se propõe a realizar uma explanação detalhada sobre os diferentes modelos de governança que são utilizados em diversos contextos. Serão investigados modelos tradicionais e contemporâneos, compreendendo suas estruturas, características, vantagens e desvantagens.

Um dos focos desta pesquisa é identificar e examinar os modelos de governança que são mais adequados e eficazes quando aplicados a PCTs vinculados às universidades públicas federais. Serão consideradas as particularidades desses espaços de inovação e empreendedorismo, bem como as necessidades específicas das comunidades acadêmicas e empresariais envolvidas.

Através de uma análise comparativa, serão destacadas as semelhanças e diferenças entre os modelos de governança identificados como aplicáveis aos PCTs

das universidades públicas federais. Serão examinadas questões como flexibilidade, eficiência, sustentabilidade, capacidade de promover a colaboração entre os diversos atores envolvidos, descrição geral do Parque, informações básicas, objetivos, localização e área geográfica, composição, atores participantes, estrutura decisória e estrutura de gestão

Com base na análise realizada, este estudo buscará oferecer recomendações práticas para a implementação de um MG para o PCTec/UnB. Essas recomendações terão como objetivo otimizar a gestão e o desempenho dos espaços, impulsionando a inovação, o desenvolvimento econômico e o avanço científico. Além disso, buscarão alinhar diretrizes estratégicas, definir papéis e responsabilidades, e fomentar um ambiente propício à inovação. No entanto, a estrutura de governança será apenas um dos pilares. A metodologia abordará também a criação de uma cultura de inovação, a integração com ecossistemas externos, o suporte a processos inovadores e a gestão eficiente de recursos e conhecimentos. Assim, a abordagem transcenderá a governança formal, englobando a articulação entre equipes, tecnologias e a visão estratégica do parque, promovendo um ambiente de inovação contínua e colaborativa.

#### **4.2.1. Objetivo específico I**

Explicar os Modelos de Governança existentes e aqueles que podem ser aplicados a PCTs.

#### **4.2.2. Objetivo específico II**

Comparar os Modelos de Governança utilizados que podem ser aplicados a PCTs de universidades públicas federais.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nos últimos anos, o cenário global tem testemunhado uma crescente valorização da inovação como catalisadora do desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto, os ambientes de inovação e os PCTs emergem como espaços fundamentais para fomentar o progresso tecnológico, impulsionar a competitividade empresarial e promover a colaboração entre diferentes atores do ecossistema de inovação. Estes locais representam verdadeiros ecossistemas dinâmicos, nos quais convergem empresas, universidades, centros de pesquisa, startups e investidores, criando um ambiente propício para o surgimento e a disseminação de ideias disruptivas e soluções criativas. Além disso, destaca-se a importância dos PCTs das universidades, que desempenham um papel crucial na interação entre o conhecimento acadêmico e o mercado, proporcionando um terreno fértil para a transformação de pesquisas científicas em inovações aplicáveis. Esta introdução se propõe a explorar mais profundamente os conceitos de ambiente de inovação e PCTs, delineando sua importância e impacto no panorama contemporâneo da inovação e do desenvolvimento tecnológico.

### **5.1.1. Ambiente de Inovação e PCTs**

Na contemporaneidade, em que os mercados, produtos, tecnologias, competição e estruturas organizacionais estão em permanente transformação, a busca por produtos e serviços inovadores e adaptados às necessidades individuais é cada vez mais significativa. Diante desse cenário dinâmico, a capacidade de inovar e desenvolver estratégias eficazes emerge como fatores indispensáveis para alcançar uma vantagem competitiva duradoura, visando estimular o progresso econômico e aprimorar a eficiência na produção.

Devido às profundas transformações ocorridas ao longo do século XX, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, o cenário começou a evoluir significativamente. A revolução na tecnociência trouxe consigo avanços tecnológicos

sem precedentes, não apenas reconfigurando os processos produtivos, mas também moldando o modelo de desenvolvimento e o estilo de vida das pessoas. Essas mudanças fundamentais resultaram em uma sociedade baseada no conhecimento de trabalhadores altamente qualificados, que dominavam as inovações tecnológicas da época. Assim, na era da sociedade do conhecimento, surgiram novos ecossistemas e espaços de desenvolvimento que substituíram as antigas zonas industriais, desempenhando um papel crucial no crescimento econômico, social e na criação de empregos e renda. Um exemplo marcante dessa transformação foi a fundação do primeiro PCT em Stanford, nos Estados Unidos, em 1951, originalmente conhecido como Parque Industrial de Stanford (PIQUE; AUDY, 2016).

Conforme destacado por Faria (2021), os PTs representam uma progressão das concentrações industriais que tiveram início na Grã-Bretanha durante a Revolução Industrial. Este fenômeno é de natureza global, reconhecido como um impulsionador da inovação e do progresso tecnológico. Embora existam diversas variações em termos de tipologia, modelos jurídicos e estruturas de governança, há um consenso sobre a principal e mais destacada função de um PT: promover o desenvolvimento econômico e social por meio da inovação tecnológica. Essa conquista é realizada pela interação entre empresas, instituições geradoras de conhecimento e governos. Assim, governos de várias nações estão comprometidos em fortalecer seus sistemas de inovação, utilizando os PTs como ferramentas para esse fim.

Ao longo das décadas de 1950 e 1960, os centros de inovação, como PTs e Incubadoras, ganharam popularidade nos Estados Unidos. Essa tendência se expandiu para a Europa nas décadas de 1970 e 1980 e, até o final do século XX, alcançou a Ásia. Na América Latina, essa abordagem começou a se firmar no início do século XXI. No Brasil, o desenvolvimento do movimento de PTs é uma tendência relativamente recente, cobrindo os últimos 25 anos. Essa trajetória difere da observada nos Estados Unidos e na Europa. No entanto, estudos indicam que as Incubadoras e PTs têm desempenhado um papel significativo na geração de emprego e renda no país (FARIA, 2021). Além disso, no Brasil, esses ambientes desempenham um papel crucial na promoção de uma economia baseada no conhecimento, facilitando a integração da pesquisa científico-tecnológica com o setor empresarial e organizações governamentais em um espaço físico específico (LONGARAY et al., 2017).

Neste contexto, uma série de estudos tem investigado os benefícios da concentração em áreas geográficas específicas para o crescimento, produtividade e fomento à inovação (ARAÚJO, 2013). Segundo Lima (2013), os Ambientes de Inovação, com foco em PTs e Incubadoras, desempenham um papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico regional, servindo como locais propícios para a troca de conhecimentos, adoção de práticas de produção e interação entre diferentes atores. Estes ambientes inovadores abrangem uma variedade de entidades, incluindo empresas, instituições de ensino e governamentais. De acordo com Carvalho (2017), PTs e Incubadoras têm um papel crucial no estímulo à criação de empresas inovadoras, na promoção de interações para o desenvolvimento empresarial e regional no Brasil, na geração de empregos qualificados e no fomento de setores de atividades inovadoras, sustentado por uma base física robusta.

Seguem abaixo, no quadro 2, algumas das definições mais usualmente utilizadas por instituições renomadas no tema inovação como a ANPROTEC, a International Association for the Study of Pain (IASP) e Association of University Related Research Parks (AURP), para descrever o que é um PT.

Quadro 2 - Definições mais usualmente utilizadas pelas instituições para descrever o que é um PT.

| INSTITUIÇÃO     | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANPROTEC (2007) | Complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida em centros de P&D vinculados ao parque; Empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza. |
| IASP (2010):    | Parque Científico é uma organização administrada por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade, promovendo a cultura da inovação e da competitividade das empresas e                                                                                                                                                                                                                                    |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | instituições geradoras de conhecimento instaladas no parque ou associadas a ele. Desta forma, um parque científico estimula e gere o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades, instituições de pesquisa, empresas e mercados; promovendo a criação e o crescimento de empresas inovadoras mediante mecanismos de incubação e de spin-off e proporciona outros serviços de valor agregado, assim como espaço e instalações de alta qualidade. |
| AURP (2005): | Parque ou a incubadora podem ser entidades com ou sem fins lucrativos, de propriedade, total ou parcial da universidade ou de uma entidade relacionada à universidade. Alternativamente, o parque ou a incubadora podem ser de propriedade de uma entidade não-universitária, mas que tem contrato ou uma relação formal com a universidade, incluindo “joint venture” ou “cooperative venture”.                                                           |

Fonte: autoria própria (2024).

#### 5.1.1.1. Diferença entre Parque Tecnológico e Parque Científico e Tecnológico.

Um PT é um ambiente que visa promover o desenvolvimento de tecnologias e a inovação. Ele concentra empresas, startups, centros de pesquisa e outras organizações com foco na aplicação prática da tecnologia. Os PTs geralmente fornecem infraestrutura, serviços de suporte, networking e colaboração entre as empresas e instituições presentes. O objetivo principal é impulsionar a competitividade econômica, facilitar a transferência de tecnologia para o setor produtivo e estimular a geração de negócios e empregos.

Por outro lado, um PCT envolve uma abordagem mais ampla que integra a pesquisa científica com o desenvolvimento tecnológico. Além das EBTs, eles também abrigam instituições de pesquisa, universidades e outras entidades voltadas para a

ciência. O objetivo é incentivar a interação entre a academia e o setor empresarial, promovendo a pesquisa aplicada e a inovação tecnológica com base em conhecimentos científicos sólidos. Os PCTs geralmente possuem laboratórios de pesquisa, programas de incubação de startups, oportunidades de financiamento e colaboração entre os setores público e privado.

Em resumo, enquanto os PTs têm um enfoque mais voltado para a aplicação prática da tecnologia e impulsionar o desenvolvimento econômico, os PCTs enfatizam a interação entre a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico, com o objetivo de promover a inovação baseada em conhecimentos científicos (LÖFSTEN & LINDERLOF, 2002).

Como dito anteriormente, para esta pesquisa, usaremos a terminologia Parque Científico e Tecnológico, tendo em vista que o objeto de estudo, o PCTec/UnB, está dentro de uma universidade pública federal, local que integra a pesquisa científica com o desenvolvimento tecnológico.

### **5.1.2. O desafio da gestão de um PCT**

Um plano de gestão bem elaborado é um pilar fundamental para o sucesso de um PCT em uma universidade pública. Ao estabelecer metas claras, promover uma governança eficaz, investir em infraestrutura e serviços de suporte, e cultivar relacionamentos estratégicos, o parque pode se tornar um centro vibrante de inovação e empreendedorismo, impulsionando o progresso científico, tecnológico e econômico da região e do país como um todo.

Atualmente, no que diz respeito à gestão e administração, os líderes de PCT enfrentam desafios substanciais que exigem soluções criativas. Questões como a coordenação eficaz de recursos, alinhamento estratégico, atração de investimentos e estímulo à inovação são elementos cruciais que demandam abordagens robustas. Dentro desse cenário, os modelos de governança surgem como uma potencial resposta para superar tais desafios.

#### *5.1.2.1. Modelos de Governança*

O conceito de governança é de extrema importância para impulsionar a competitividade de empresas, regiões e países. Refere-se ao desenvolvimento de uma sociedade ativa que colabora de forma participativa e engajada. De acordo com Silveira (2004), ao adotar práticas de governança, busca-se aprimorar os mecanismos de gestão, superando a gestão familiar, onde os interesses do proprietário prevalecem, e a gestão pouco profissionalizada.

##### *5.1.2.1.1. Conceitos Gerais de Governança*

Nas últimas duas décadas, a governança organizacional emergiu como um tópico de interesse entre estudiosos de diversas disciplinas. Desde meados da década de 1980, o termo governança tem ganhado destaque em campos como direito, políticas públicas e, principalmente, gestão de organizações de diferentes naturezas: privadas, públicas e sem fins lucrativos. No entanto, a ampla adoção desse termo não necessariamente levou a uma compreensão clara de seu significado (RODRIGUES & MELO, 2006).

Inicialmente, a governança foi empregada para descrever novos mecanismos de coordenação e controle de redes dentro e fora das empresas, relacionando-se ao grau de hierarquização das estruturas decisórias organizacionais. Nesse contexto, governança denota um processo em constante evolução para acomodar interesses diversos e promover ações cooperativas. Isso abrange tanto relações formais, baseadas em hierarquia, poder e obediência, quanto acordos informais, colaborativos, em relações não hierárquicas. O conceito de Governança é compreendido como um esforço coletivo na resolução de problemas comuns, visando ao desenvolvimento incremental e à obtenção de vantagens competitivas (ALBERTIN, 2003).

Humphrey e Schmitz (2000), ao analisarem aglomerações empresariais com uma forma quase-hierárquica de governança local, observaram a influência significativa de empresas líderes sobre as estratégias das empresas do sistema. Essa

liderança muitas vezes é exercida por meio de relações de subcontratação ou em sistemas organizados tipo "*hub-and-spoke*".

Santos et al. (2002) conceituam governança como o conjunto de ideias que orientam as atividades humanas, abrangendo todas as formas de ação coletiva. A distinção entre governança e gestão reside na maneira como as grandes decisões estratégicas são tomadas (decisões que visam alcançar objetivos importantes, manter relacionamentos chave e fornecer *feedback*) e quem as toma.

No caso da governança local, exercida pelo setor público, destacam-se as ações coordenadas pelos governos locais para apoiar e promover os produtores aglomerados. Isso inclui a criação e manutenção de organismos dedicados ao desenvolvimento dos produtores locais, como centros de treinamento de mão de obra e centros de serviços tecnológicos, bem como agências governamentais de desenvolvimento. Diversos estudos de caso enfatizaram a importância do apoio do setor público local às atividades de suporte e prestação de serviços ao setor produtivo (SUZIGAN, 2002).

O conceito de governança baseia-se em práticas democráticas de intervenção e participação de diversos atores no processo decisório, incluindo empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, institutos de P&D, entre outros (SANTOS et al., 2002; ALBERTIN, 2003).

Albertin (2003) identifica três tipos de governança privada: rede, quase-hierárquica e hierárquica. Na governança em rede, empresas de poder semelhante colaboram reciprocamente visando complementar competências e obter economias de escopo e escala, sem uma dominação clara das empresas maiores sobre as menores. Já na governança quase-hierárquica, uma empresa é subordinada a outra, como no caso de subcontratação, estabelecendo relações de longo prazo com um certo grau de distância, onde o comprador define o produto e assume riscos relacionados à competência dos fornecedores. Por fim, a governança hierárquica envolve uma integração vertical forte, com uma empresa líder definindo regras, produtos e especificações, muitas vezes agindo como proprietária dos elos produtivos.

Para Lastres e Cassiolatto (2004), o termo governança também se refere aos diversos modelos de interação e coordenação entre os atores envolvidos em atividades que vão desde a produção até a distribuição de bens e serviços, bem como no processo de geração, disseminação e utilização de conhecimento e inovação.

Uma definição de governança, conforme proposta por Melo (2006), abrange o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar. Refere-se à maneira como o poder é aplicado na gestão dos recursos econômicos e sociais de um determinado setor, com o objetivo de promover seu desenvolvimento. Além disso, a governança pode ser compreendida como um processo contínuo que busca conciliar diferentes interesses e estimular ações cooperativas. Isso implica tanto em relações formais de hierarquia, poder, delegação e obediência, quanto em acordos informais que fomentam a cooperação, resultando em benefícios mútuos para todas as partes envolvidas.

No contexto da governança local privada, é relevante destacar o papel desempenhado pelas associações de classe e pelas agências locais privadas de desenvolvimento. Essas entidades podem agir como agentes catalisadores do desenvolvimento local por meio de iniciativas que promovem a competitividade e beneficiam o conjunto das empresas. A importância dessas instituições já foi comprovada por diversos estudos, incluindo o de Scott (1994) sobre a concentração de produtores de joias em Bangkok, na Tailândia. Nesse exemplo, o dinamismo das empresas locais foi diretamente influenciado pelas ações da associação de classe, que oferecia infraestrutura e serviços aos produtores, além de programas de capacitação de mão de obra e uma agência fornecedora de informações tecnológicas e de mercado.

No Brasil, o modelo de gestão das instituições públicas é fortemente influenciado pela administração do governo federal. Os recursos disponíveis estão sujeitos a regulamentos específicos, e os gastos são rigidamente controlados pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) (GIUGLIANI et al., 2006). Nas universidades federais, a distribuição de recursos requer esforços significativos dos gestores, visando estabelecer critérios justos e transparentes.

Segundo Giugliani et al. (2006), a estrutura organizacional das instituições públicas no Brasil é geralmente hierárquica, burocrática e com pouca atualização em termos de metodologias de gestão e tecnologias da informação, resultando em pouca capacitação do pessoal para o uso eficaz dos recursos computacionais.

Lastres e Cassiolatto (2004) ampliaram o uso do termo governança para descrever os complexos processos de tomada de decisão, incluindo a distribuição de poder entre governantes e governados, a descentralização da autoridade e funções

de governança, além da parceria entre setor público e privado, redes organizadas e mecanismos de regulação e coordenação entre atores sociais.

Nesse contexto, a governança é entendida como um processo contínuo para harmonizar interesses diversos em direção a objetivos comuns, envolvendo tanto relações formais de hierarquia, poder e obediência, quanto acordos informais dentro das organizações (ALBERTIN, 2003).

Por fim, enquanto a administração se concentra na condução dos negócios específicos da organização, a governança tem uma perspectiva mais ampla, buscando direcionar globalmente a empresa ou conjunto de empresas, supervisionando e controlando as ações executivas para atender às expectativas de prestação de contas e regulação, considerando interesses além dos limites corporativos (HARRISSON, 1998).

A governança é um conceito cada vez mais presente na gestão pública e em organizações, mas, apesar de sua aplicabilidade prática, apresenta-se como uma ideia mais conceitual do que um conjunto prescritivo de ações, sem oferecer um guia prático ou específico sobre como deve ser implementada (REIS, 2018). Essa abordagem conceitual destaca a governança como uma estrutura que envolve processos de direção e controle, mediando a relação entre gestores (agentes), proprietários (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*). Seu objetivo é assegurar que os interesses dos proprietários e stakeholders sejam respeitados e priorizados (VIEIRA E BARRETO, 2019).

Além disso, a governança pode ser entendida como o sistema que não apenas estabelece diretrizes estratégicas para a organização, mas também supervisiona o desempenho da alta administração, busca por resultados eficazes e garante a *accountability*, ou seja, a transparência e responsabilidade das ações (PALUDO, 2020).

Seguem abaixo, no quadro 3, as definições mais comuns e atuais de governança.

Quadro 3 - Definições mais comuns de governança.

| AUTOR                         | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bresser-Pereira (1998)        | Capacidade financeira e gerencial de formular e implementar políticas públicas.                                                                                                                                                                |
| Rezende (2003)                | A nova Governança pública também pode ser chamada de <i>New Public Management</i> (NPM).                                                                                                                                                       |
| Silva (2006)                  | Governança está relacionada a governo; assim, Governança corporativa, refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa.                                                                             |
| Bursztyn <i>et al.</i> (2010) | Ferramenta de análise de políticas públicas, a Governança ajuda a entender os fatores que organizam a interação entre os atores envolvidos, a dinâmica dos processos e as regras de jogo político, na formulação e implementação de políticas. |
| Ivanya e Shah (2011)          | Governança é um método ou sistema de governo. É o exercício de autoridade e controle para preservar e proteger o interesse público e melhorar a qualidade de vida do cidadão.                                                                  |
| Nespolo <i>et al.</i> (2011)  | Governança pode ser vista como uma ferramenta de gestão que contribui para a transparência das demonstrações contábeis de uma companhia, agregando confiabilidade.                                                                             |
| De Sá <i>et al.</i> (2017)    | Em termos atuais, Governança seria a necessidade de diminuir riscos, reduzir complexidades, controlar e governar os fatos naturalmente necessários e contingentes, transformando a complexidade desorganizada em organizada.                   |
| Silva <i>et al.</i> (2013)    | Destaca-se a temática da Governança, um modelo de gestão que enfatiza a transparência e <i>accountability</i> .                                                                                                                                |
| Kah (2014)                    | Governança é a soma das várias formas pelas quais o indivíduo e instituições públicas e privadas administram seus assuntos comuns.                                                                                                             |
| IFCA (2014)                   | A Governança consiste nos arranjos estabelecidos para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.                                                                                         |
| Santos e Giovanella (2014)    | A Governança deve envolver o modo de exercício de autoridade e os processos para inserir os interesses sociais na agenda.                                                                                                                      |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IBGP (2014)                      | Sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos e demais entes da vida pública sejam definidos e alcançados.                                                                                                                   |
| TCU (2014)                       | Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.                                                                                        |
| Mendes <i>et al.</i> (2015)      | Governança não se restringe a cumprir regulamentos, pois constitui um sistema de valores pelo qual organizações são dirigidas e controladas.                                                                                                                                                                                   |
| Eyerkauffer <i>et al.</i> (2016) | A Governança pública ou a também chamada New Public Management (NPM), procura imprimir maior eficiência e agilidade à administração pública.                                                                                                                                                                                   |
| CJF (2016)                       | Governança é o conjunto de práticas de gestão que permite às organizações melhorarem sua capacidade de transformar suas políticas públicas em ação concreta, com melhores serviços para a sociedade.                                                                                                                           |
| IBGC (2016)                      | Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.                                                                               |
| Ribeiro <i>et al.</i> (2017)     | O conceito de Governança é associado a processos político-negociais de identificação de necessidades e construção de objetivos e/ou políticas, onde a efetiva implementação e a garantia de influência e conhecimento sobre os resultados a seus legítimos interessados são condições fundamentais.                            |
| GPGP (2018)                      | Governança pública compreende tudo o que a instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.                                                                                                                                                        |
| Reis (2018)                      | É uma ideia que pode ser aplicada na gestão pública, porém tem um caráter mais conceitual do que prático, pois não apresenta um passo a passo de como deve ser realizada.                                                                                                                                                      |
| Vieira e Barreto (2019)          | É uma estrutura que abarca os processos de direção e controle, que estabelece os modos de interação entre os gestores (agentes), os proprietários ( <i>shareholders</i> ) e as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) visando garantir o respeito dos agentes aos interesses dos proprietários e das partes interessadas. |

|               |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paludo (2020) | A Governança representa o sistema que assegura às partes interessadas o governo estratégico dos Órgãos e Entidade, o monitoramento do desempenho da alta administração, a busca por resultados e a garantia de <i>accountability</i> . |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Paludo (2020).

### 5.1.3. Funções da Gestão e da Governança

O processo administrativo convencional compreende as funções da administração delineadas por Fayol em 1916, que são planejamento, direção, organização e controle (CHIAVENATO, 2007). Posteriormente, foi adicionada a função de "coordenação" para aprimorar a integração de esforços na consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento (PALUDO, 2020).

A administração detém a responsabilidade primária pela gestão da entidade. É sua incumbência garantir a conformidade com as normas e diretrizes internas e tomar medidas para que sejam observadas por todos os envolvidos. Além disso, deve estabelecer o gerenciamento para controlar os riscos da organização (CGPA, 2009, p.12-13).

De acordo com o International Federation of Accountants (IFAC) (2014), a função da governança é assegurar que as ações das organizações estejam alinhadas com o interesse público. Segundo o entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU), três são as principais funções da governança em órgãos ou entidades públicas:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (BRASIL, 2014, p.30).

Considerando que a governança abrange estruturas, funções e procedimentos, o TCU delineou outras funções complementares da governança que estão interligadas aos processos organizacionais. Estas incluem: estabelecer a direção estratégica; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar

e avaliar o sistema de gestão e controle; e promover a *accountability* e a transparência (BRASIL, 2014, p.31).

Além disso, o TCU (BRASIL, 2014, p.30) atribui responsabilidades à administração em níveis executivo, tático e operacional. No nível executivo (estratégico), está a autoridade máxima e os dirigentes superiores, encarregados de avaliar, direcionar e monitorar o órgão ou entidade. A autoridade máxima assume a principal responsabilidade pela gestão da organização, enquanto os dirigentes superiores são responsáveis por estabelecer políticas, objetivos e direcionamento.

A gestão tática é composta por secretários ou diretores, responsáveis pela coordenação da gestão operacional em áreas ou funções específicas. Por sua vez, a gestão operacional (gerentes, supervisores e chefes) é responsável pela execução dos processos produtivos finais e de apoio.

Dado que a administração/gestão é encarregada do funcionamento diário da organização, buscando eficiência e eficácia, várias outras funções lhe são atribuídas: implementar programas; garantir conformidade com as normas; revisar e relatar o progresso das ações; assegurar eficiência administrativa; manter comunicação com as partes interessadas; avaliar desempenho e aprender (BRASIL, p.31).

Em suma, o TCU indica que a Governança fornece a direção estratégica, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão; enquanto a gestão se concentra nos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução e controle, além da utilização dos recursos e poderes disponíveis. Dessa forma, a figura 1 destaca aspectos importantes da relação entre governança e gestão, conforme a visão daquela Corte de Contas.

Figura 1 - Relacionamento entre Gestão e Governança.



Fonte: Paludo (2020).

Segundo o Manual de Governança da Justiça Federal (2015, p.27), a administração pública desempenha três funções principais: organização do Estado, controle procedimental (eficiência) e foco em resultados (eficácia e efetividade).

Eyerkauffer et al. (2016, p.9) associam as funções da Governança a um modelo de gestão para coordenar e gerenciar riscos. De acordo com esses autores, as funções da governança incluem: direcionamento estratégico, supervisão da gestão, envolvimento das partes interessadas, gerenciamento de riscos estratégicos, gerenciamento de conflitos internos, auditoria e avaliação do sistema de gestão e controle, promoção da *accountability* e transparência.

O Guia de Política da Governança Pública (GPGP) (BRASIL, 2018) delineou estruturas e funções relacionadas à governança no âmbito do Poder Executivo Federal, as quais são resumidas no quadro 4, apresentando as funções dos atores/estruturas de governança conforme a perspectiva do GPGP.

Quadro 4 - Funções dos atores/estrutura de governança.

| ATORES/ESTRUTURAS                                      | FUNÇÕES                                                                                     |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presidente da República                                | Responsável, em última instância, pela condução da política de governança.                  |
| Comitê Interministerial de Governança                  | Assessora o presidente da República na condução da política de governança (coordenação).    |
| Órgãos e entidades da Administração Alta Administração | Executam a política de Governança Responsável pela implementação da política de governança. |

|                              |                                                                                     |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Comitê Interno de Governança | Promove e monitora a política de governança em seus respectivos órgãos e entidades. |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Paludo (2020).

A principal responsabilidade da alta administração reside na implementação e manutenção de mecanismos, instâncias e práticas de governança, que devem abarcar, no mínimo: métodos para monitorar resultados; soluções para aprimorar o desempenho; e ferramentas para promover um processo decisório embasado em evidências (BRASIL, 2018, p.68).

Os comitês de governança, por sua vez, têm como atribuições: auxiliar a alta administração na implantação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos de governança; incentivar e fomentar iniciativas de acompanhamento de resultados visando a melhoria do desempenho institucional ou do processo decisório; promover e monitorar a implementação de medidas, mecanismos e práticas de governança; e elaborar parecer técnico sobre os assuntos de sua competência (BRASIL, 2018, p.69).

Conforme estabelecido pelo artigo 127 do Decreto n.º 9.745/2019, a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia tem a incumbência de formular políticas e diretrizes para a gestão pública, abrangendo: a organização e o funcionamento da administração pública federal, especialmente no que se refere a modelos jurídico-institucionais, estruturas organizacionais, cargos em comissão, funções de confiança e funções comissionadas de natureza técnica; a pactuação de resultados de órgãos e entidades da administração pública federal; e o aperfeiçoamento e a inovação da gestão dos órgãos e entidades da administração pública federal.

Esta Secretaria de Gestão é responsável por propor, coordenar e apoiar a implementação de planos, programas, projetos e ações estratégicas de inovação, modernização e aprimoramento da gestão pública; promover a gestão do conhecimento e a colaboração em gestão pública; coordenar, gerenciar e prestar apoio técnico a projetos especiais de modernização da administração pública relacionados a temas e áreas estratégicas de governo.

Segundo Vieira e Barreto (2019, p.36), "a principal função da nova governança pública consiste na promoção da coordenação entre agências"

(públicas, sociais ou privadas), imprescindível para a adequada prestação dos serviços públicos. Para estes autores, as responsabilidades do órgão de Governança superior incluem: proposição e aprovação de objetivos estratégicos; estabelecimento de mecanismos de gestão eficazes para promover o melhor desempenho; supervisão e responsabilização dos diretores encarregados de cumprir os planos acordados com o órgão de governança.

No que diz respeito a estruturas hierárquicas, Vieira e Barreto (2019, p.19) resumem as responsabilidades administrativas nos níveis estratégico, tático e operacional: o nível estratégico (ou superior) formula as políticas e estratégias de coordenação; o nível tático (ou intermediário) traduz essas políticas e estratégias em diretrizes; e o nível operacional (ou inferior) executa as ordens superiores no cotidiano da instituição.

Existem muitas definições de governança, cada uma com suas nuances e ênfases particulares, refletindo a diversidade de contextos e objetivos nos quais o conceito é aplicado. No entanto, para o presente trabalho, consideramos que as definições mais importantes são aquelas que destacam a governança como um conjunto de práticas, processos e políticas que garantem a eficácia, transparência e responsabilidade na gestão de organizações. Essas definições são cruciais para entender como diferentes entidades, sejam elas públicas ou privadas, podem alcançar seus objetivos de forma ética e sustentável.

#### *5.1.3.1. Modelos de Governança para PCTs*

Num ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e intrincado, a necessidade de sistemas de gestão eficientes torna-se crucial para assegurar a sustentabilidade e o êxito das organizações. A habilidade de coordenar recursos, processos e pessoas de forma eficaz é fundamental para enfrentar desafios e fomentar a inovação. Nesse contexto, os modelos de governança emergem como uma valiosa ferramenta para aprimorar a governabilidade e reforçar os mecanismos de tomada de decisão.

Segundo Ferreira (2024) a Governança Corporativa, baseada em modelos específicos, oferece orientações claras para a estrutura organizacional, delineando responsabilidades e estabelecendo práticas que promovem transparência, responsabilidade e ética nos negócios. Da mesma maneira, os Modelos de Governança em Redes organizacionais fornecem ferramentas para coordenar ações colaborativas entre diferentes entidades, assegurando sinergia e eficiência. Além disso, a Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público e os Modelos de Governança da Inovação em empresas focadas na vanguarda tecnológica destacam-se como instrumentos que facilitam uma gestão estratégica, adaptável e alinhada aos objetivos específicos de cada setor.

Assim, ao explorar sistemas eficazes de gestão, a consideração e aplicação de modelos de governança emergem como uma abordagem recomendável, proporcionando estruturas sólidas e orientações que visam à maximização de resultados e à construção de organizações resilientes e voltadas para o sucesso a longo prazo.

Chiochetta (2010) defende que a relação entre governança e PCT envolve decisões desafiadoras e processos significativos de descentralização de autoridade, bem como colaborações com entidades públicas e privadas, além da coordenação de redes diversas. Essa dinâmica também aborda os diferentes aspectos da gestão e coordenação de atividades nos ambientes de inovação. Na literatura, diversos modelos de interação e coordenação entre atores e outras atividades têm sido amplamente discutidos (LASTRES; CASSIOLATO, 2004).

Entre esses modelos, destacam-se o Modelo de Governança Empresarial de Geiger (2010), o Modelo de Governança Corporativa de Ansell e Gash (2007), o Modelo de Governança de Rede de Provan e Kenis (2008), o Modelo de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas de Paulo (2020), e o Modelo de Governança da Inovação de Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson (2014), entre outros. Essas abordagens oferecem perspectivas distintas da governança, adaptadas a diferentes contextos organizacionais e setores, com o objetivo de aprimorar a eficácia, a transparência e o alcance dos objetivos específicos de cada tipo de organização. Alguns desses modelos são apresentados aqui por terem sido previamente aplicados em outros PCT, enquanto outros são destacados por sua relevância para o tema em estudo.

Geiger (2010) propôs o Modelo de Governança Empresarial, amplamente reconhecido por sua eficácia na análise da governança corporativa em organizações e empresas. Esse modelo, fundamentado na premissa de que uma governança eficiente é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, apresenta diversos componentes-chave, como pode se observar no quadro 5.

Quadro 5 - Componentes-chave do Modelo de Governança Empresarial.

| <b>COMPONENTES-CHAVE</b>               | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrutura de Propriedade e Controle    | Aborda a influência da estrutura de propriedade e controle da empresa, considerando a identificação dos principais acionistas e seu impacto nas decisões estratégicas.                   |
| Conselho de Administração:             | Destaca a importância do conselho de administração como órgão fundamental de governança, analisando sua composição, independência, competências e eficácia na supervisão das atividades. |
| Transparência e Divulgação             | Enfatiza a transparência nas práticas de governança, garantindo a divulgação adequada de informações financeiras e não financeiras para <i>stakeholders</i> .                            |
| Gestão Executiva:                      | Considera a estrutura de remuneração dos executivos, seu desempenho e a existência de mecanismos de prestação de contas eficazes.                                                        |
| Participação dos <i>Stakeholders</i> : | Reconhece a importância da participação dos <i>stakeholders</i> nas decisões estratégicas, levando em conta os interesses de acionistas, funcionários, clientes e fornecedores.          |
| Cultura Organizacional                 | Aborda a importância de uma cultura organizacional ética e conformidade com as normas para o bom funcionamento da governança.                                                            |
| Sustentabilidade                       | Destaca a integração de fatores ambientais, sociais e de governança nas decisões de negócios como elemento central da governança.                                                        |
| Avaliação e Melhoria Contínua          | Enfatiza a necessidade de avaliação regular das práticas de governança e                                                                                                                 |

|  |                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------|
|  | busca por melhoria contínua, adaptando-se às mudanças do ambiente de negócios. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Ferreira (2024).

Esse modelo serve como guia para empresas e organizações que buscam fortalecer suas práticas de governança corporativa, promovendo eficiência, transparência e responsabilidade em todos os níveis da organização. É importante ressaltar que a governança corporativa pode variar entre empresas e setores, e o modelo de Geiger oferece uma estrutura flexível para avaliar e melhorar a governança de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

Ansell e Gash (2007) apresentaram o conceito de "Modelo de Governança Colaborativa", amplamente utilizado para compreender e analisar processos de governança que envolvem colaboração entre diferentes atores, como governos, organizações da sociedade civil e setor privado, em contextos complexos e interdependentes. Esse modelo, proposto por Ansell e Gash, consiste em quatro elementos principais, como mostrados no quadro 6.

Quadro 6 - Elementos principais do modelo proposto por Ansell e Gash.

| ELEMENTOS PRINCIPAIS         | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ator ou Atores Colaborativos | Refere-se aos indivíduos, organizações ou grupos que participam da colaboração, podendo incluir governos locais, organizações não governamentais, empresas e comunidades.                                              |
| Processos Colaborativos      | São os métodos e abordagens utilizados pelos atores colaborativos para interagir e tomar decisões conjuntas, envolvendo negociação, compartilhamento de informações, construção de consenso e coordenação de esforços. |
| Regras e Normas              | Engloba as regras formais e normas informais que orientam o comportamento dos atores colaborativos, como acordos contratuais, regulamentos governamentais, códigos de conduta e normas sociais.                        |

|                          |                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Resultados Colaborativos | São as mudanças ou ações que resultam da colaboração entre os atores, podendo ser tangíveis, como políticas públicas e programas de desenvolvimento, ou intangíveis, como maior confiança entre os participantes. |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Ferreira (2024).

Além desses elementos, o modelo destaca a importância da adaptação e aprendizagem ao longo do tempo. À medida que os atores colaborativos interagem e enfrentam desafios, podem ajustar seus processos, regras e estratégias com base em suas experiências para alcançar resultados mais eficazes e sustentáveis. Esse modelo reconhece a natureza dinâmica da governança colaborativa, proporcionando um quadro conceitual para analisar e melhorar a eficácia da colaboração em contextos complexos, como questões ambientais, desenvolvimento comunitário e políticas públicas.

Provan e Kenis (2008) propuseram um modelo de governança denominado "Modelo de Governança de Rede", que se concentra na operação e governança de redes interorganizacionais. Este modelo é amplamente utilizado para compreender como diferentes organizações colaboram e tomam decisões em contextos nos quais a coordenação e a cooperação são cruciais. Abaixo, no quadro 7, são apresentadas as 4 (quatro) dimensões principais do modelo.

Quadro 7 - Dimensões principais do Modelo de Governança de Rede.

| DIMENSÕES               | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atores da Rede          | São as organizações ou entidades que participam da rede, incluindo organizações governamentais, não governamentais, empresas e agências de financiamento.                 |
| Estrutura da Rede       | Refere-se à forma como os atores da rede estão interconectados, analisando as relações e ligações entre as organizações e identificando como essas conexões são formadas. |
| Processos de Governança | São os métodos e práticas pelos quais as decisões são tomadas e implementadas na rede, abrangendo                                                                         |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | a tomada de decisões, alocação de recursos, resolução de conflitos e comunicação entre os atores da rede.                                                                                                                                      |
| Resultados da Rede | Consistem nos impactos e resultados alcançados pela colaboração entre os atores, incluindo a realização de objetivos comuns, prestação de serviços mais eficientes, resolução de problemas complexos e criação de valor para os participantes. |

Fonte: Ferreira (2024).

Esse modelo reconhece a variabilidade das redes Inter organizacionais em termos de tamanho, complexidade e propósito, oferecendo um arcabouço conceitual para analisar e compreender seu funcionamento e como a governança afeta sua eficácia. Destaca-se a importância da confiança, colaboração e coordenação entre os atores da rede para alcançar resultados positivos. O Modelo de Governança de Rede é frequentemente aplicado em contextos nos quais várias organizações precisam trabalhar juntas para enfrentar desafios complexos, como saúde, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e governança regional, ajudando a maximizar seu impacto e eficácia.

Paludo (2020) propõe um modelo para a implementação efetiva da Governança Organizacional em órgãos e entidades públicas, delineando claramente as principais responsabilidades da Governança em contraste com a gestão. Esse modelo aborda o posicionamento, estrutura e dinâmica específicos da Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público, proporcionando uma definição precisa para a Governança nesse contexto. No entanto, é crucial destacar que uma Governança eficaz requer uma transformação cultural entre os gestores, voltada para o interesse público, baseada em princípios éticos, aberta à participação das partes interessadas e focada na avaliação de resultados sob a perspectiva do cidadão. A implementação adequada da Governança fortalecerá o planejamento e a administração pública, reduzirá desvios éticos, aprimorará os serviços oferecidos e contribuirá para resultados positivos não apenas para a organização, mas também para os usuários, a sociedade e o Estado como um todo.

O quadro 8 apresenta os principais aspectos do Modelo de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas.

Quadro 8 - Principais aspectos do Modelo de Governança Organizacional em órgãos e entidades públicas.

| MODELO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL EM ÓRGÃOS E ENTIDADES PÚBLICAS      | PRINCIPAIS ASPECTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas (PALUDO, 2020) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Governar e Administrar Visando o Bem Comum</li> <li>2- Adotar Critérios para Nomeação de Gestores;</li> <li>3- Valorizar o Recursos Humanos;</li> <li>4- Conhecer a Compreender a Governança;</li> <li>5- Planejar Antes de Implementar;</li> <li>6- Instituir Processo para a Tomada de Decisão Estratégica;</li> <li>7- Indissociabilidade entre Governança, Planejamento estratégico e Gestão;</li> <li>8- Sem Participação Efetiva não há Governança;</li> <li>9- Combater a Corrupção em Todas as Suas Formas;</li> <li>10- Menos Burocracia e Mais Ação e Resultados.</li> </ol> |

Fonte: Ferreira (2024).

Deschamps e Nelson (2014) definem a Governança da Inovação como a estrutura na qual um modelo de gestão estratégica, processos e pesquisa e desenvolvimento são alinhados para promover a inovação dentro das empresas. Os autores argumentam que não há um modelo único para a implementação da governança da inovação; cada organização deve compreender sua operação e adaptar a inovação de acordo com as características específicas de sua cultura organizacional e do mercado ao qual está inserida.

Os pesquisadores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson, do Instituto Internacional de Desenvolvimento em Gestão (IMD), realizaram uma pesquisa abrangente em 2014, analisando as 133 empresas mais inovadoras nos Estados Unidos, Europa e Ásia, com o objetivo de identificar os modelos de governança

da inovação mais prevalentes em cada uma dessas regiões. O resultado da pesquisa consistiu em oito modelos distintos: 1- Alta Administração como Comitê de Inovação; 2- CEO da Empresa como Precursor da Inovação, 3- Formação de um Comitê de Inovação, 4- Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como Responsáveis pela Inovação, 5- Departamento de Inovação, 6- Intraempreendedores ou Campeões da Inovação, 7- Nenhuma Estrutura e 8- Duo da Inovação.

Abaixo, no quadro 9, são apresentados os modelos distintos resultantes da pesquisa dos pesquisadores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson.

Quadro 9 - Modelos distintos resultantes da pesquisa dos pesquisadores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson.

| MODELO DE GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO                    | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- A alta administração sendo o Comitê de Inovação: | Neste modelo, a responsabilidade pela inovação na empresa é atribuída a um grupo composto pela alta administração, promovendo uma abordagem multidisciplinar e orientada a partir do topo. Dessa maneira, a governança tende a concentrar-se mais intensamente na criação de novos produtos e serviços, relegando os processos a uma posição secundária na gestão da inovação. |
| 2- O CEO da empresa como precursor da inovação      | Neste cenário, a ênfase recai sobre a figura central da liderança da empresa, frequentemente seu fundador, que atua como o precursor e guia da inovação. Assim, a inovação assume o papel de máxima prioridade na empresa, moldando integralmente a cultura organizacional em prol desse objetivo.                                                                             |
| 3- A formação de um Comitê de Inovação              | Neste modelo, constitui-se um comitê de inovação incumbido de gerenciar a temática dentro da organização. Distingue-se do modelo 1, pois as pessoas são selecionadas com base em seu entusiasmo pela                                                                                                                                                                           |

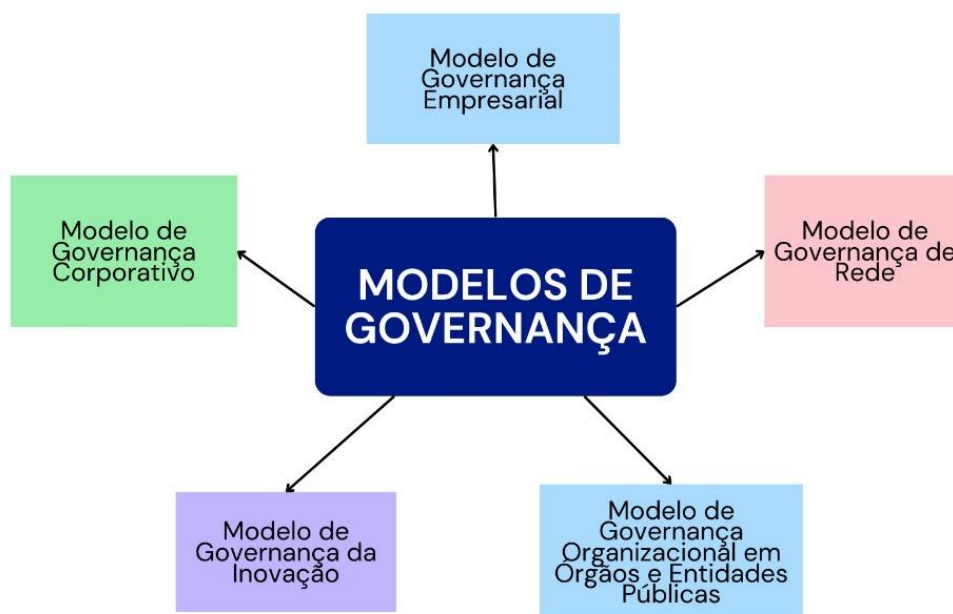
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | temática, independentemente de seus cargos dentro da empresa. Nesse contexto, as inovações tendem a ser mais incrementais do que disruptivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4- O Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como responsáveis pela inovação | Esse modelo é identificado em empresas que realizam investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, especialmente para a concepção de novos produtos. Portanto, os departamentos de P&D ou de tecnologia assumem a responsabilidade pela inovação. Essa forma de governança é amplamente empregada em países com uma sólida tradição em tecnologia e engenharia, como Japão, Alemanha, Suécia e Suíça, sendo comum em fabricantes de automóveis.                       |
| 5- O Departamento de Inovação                                                | Este modelo é menos frequente, caracterizando-se por um departamento dedicado dentro da organização que atua como um catalisador para o tema da inovação. Sua função é fornecer suporte a todas as outras áreas, coordenando iniciativas que estimulem e impulsionem a inovação dentro da empresa, ao mesmo tempo que avalia os esforços e os resultados decorrentes dessas ações. Nesse modelo, o foco recai mais sobre o processo de inovação do que na sua aplicação efetiva. |
| 6- Os intraempreendedores ou campeões da inovação                            | Neste modelo, a inovação não é atribuída explicitamente a um indivíduo ou grupo específico; em vez disso, são os próprios gerentes e colaboradores que, por iniciativa própria, empreendem projetos inovadores dentro da empresa. Não há um conjunto rígido de regras ou um processo formal associado; em vez disso, a cultura organizacional é moldada e encorajada para                                                                                                        |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | promover a geração espontânea de ideias pelos colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7- Nenhuma estrutura | Nenhuma estrutura: Este modelo apresenta dois aspectos distintos. Primeiramente, em empresas em que a inovação está intrinsicamente incorporada ao seu DNA empresarial, a inovação ocorre de maneira natural, dispensando a necessidade de uma estrutura formal para sua gestão. Exemplos notáveis desse contexto são as startups, onde a inovação é inerente à sua cultura empreendedora. Em segundo lugar, o modelo se aplica a empresas extremamente tradicionais que não consideram a inovação como um fator crítico, resultando na ausência de uma estrutura formal direcionada para essa temática. |
| 8- O duo da inovação | Neste segundo modelo menos comum, apenas dois Diretores são designados para liderar as iniciativas de inovação na empresa. Geralmente, são desenvolvidos planos de ação de curto prazo, focalizados principalmente na implementação de inovações incrementais, especialmente nos processos organizacionais. Este modelo é frequentemente adotado por empresas do setor logístico, que buscam aprimorar eficiências operacionais por meio de melhorias contínuas.                                                                                                                                         |

Fonte: Ferreira (2024).

Na figura 2 temos um resumo dos modelos de governança aplicáveis a PTs.

Figura 2 - Modelos de governança aplicáveis a PTs.



Fonte: Ferreira (2024).

#### 5.1.4. O Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UNB)

Em 24 de fevereiro de 1986 deu-se início a idealização do PCTec/UnB, com a criação do CDT/UnB. A partir de 2006, a instituição convocou docentes, discentes e a comunidade de diversos campos, para debater sobre a implantação do PCTec/UnB e realizar os estudos preliminares para a construção do complexo.

Criado pela Resolução no 14/2007 do Conselho Diretor da FUB, o PCTec/UnB tem o propósito de desenvolver produtos e serviços tecnológicos inovadores e promover o crescimento socioeconômico do país. Para essa finalidade a UnB reservou uma área total de 486.000m<sup>2</sup>.

O PCTec/UnB dispõe de recursos humanos, estruturais e tecnológicos de alta qualidade, inspirando iniciativas de instalação de empresas em um ambiente propício à inovação. Seu objetivo é: fomentar a pesquisa, desenvolvimento e a inovação; promover a transferência de conhecimento em forma de soluções para

a sociedade; além de incentivar a consolidação de novos empreendimentos em parceria com instituições e empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Associada a essa condição, é importante ressaltar a captação de investimentos tanto públicos quanto privados destinados à inovação tecnológica, com o objetivo de promover o bem-estar social e gerar riqueza. Além disso, é fundamental estreitar os laços entre a comunidade acadêmica da UnB e as organizações tecnológicas e inovadoras de alta qualificação, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento de novos projetos de pesquisa de vanguarda.

No quadro 10, é possível observar a evolução da legislação ao longo dos anos de implementação do PCTec/UnB, fundamentada no arcabouço legal da inovação.

Quadro 10 - Evolução da legislação ao longo dos anos de implementação do PCTec/UnB.

| <b>ANO</b>                                | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986                                      | Criação do CDT pelo Ato da Reitoria nº11/1986;<br>Primeiras discussões sobre a implantação de um Parque Científico e Tecnológico na Universidade de Brasília.                                                                      |
| 1993 - Instituição PDTI/PDTA Lei nº 8.661 | Incentivos ao Desenvolvimento tecnológico industrial ou agropecuário;<br>Aprovação prévia dos projetos pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);<br>Redução do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) a pagar. |
| 2001 - Incentivos Fiscais- Lei nº 10.637  | Dedutibilidade de dispêndios em 200% dos projetos objeto de Patente Internacional.                                                                                                                                                 |
| 2004 - Lei de Inovação-Lei nº 10.973      | Estabelece as diretrizes gerais de incentivo e apoio à inovação;<br>Prevê a criação de Incentivos Fiscais à Inovação Tecnológica.                                                                                                  |
| 2005 - Decreto nº 5.563                   | Regulamenta a Lei de Inovação.                                                                                                                                                                                                     |
| 2005 - Lei do Bem /Lei nº 11.196          | Regulamenta a Lei de Inovação com incentivos fiscais à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) de Inovação tecnológica;                                                                                                        |

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | Dedutibilidade de dispêndios;<br>Sem prévia aprovação.                                                                                                                                               |
| 2007 - Incentivos Fiscais Lei nº 11.487                            | Inclui na Lei do Bem incentivos aos dispêndios de projetos de PD&I executados por ICT's;<br>Criação do PCTec/UnB, pela Resolução do Conselho Diretor da FUB nº 14/2007.                              |
| 2008 - Incentivos Fiscais/Lei nº 11.774                            | É instituído o benefício da depreciação integral, revogando da depreciação acelerada (aplicação da taxa de depreciação usualmente admitida multiplicada por 2).                                      |
| 2010 - Incentivos Fiscais/ Lei nº 12.350                           | Revogou o benefício do crédito do imposto sobre a renda retida na fonte.                                                                                                                             |
| 2011 - Incentivos Fiscais/Lei nº 12.546                            | Dispõe expressamente que o benefício previsto no art 19-A, da Lei do Bem, refere-se a ICT's e entidades científicas e tecnológicas privadas, sem fins lucrativos.                                    |
| 2011 - Instrução Normativa nº 1.187                                | Disciplina os incentivos fiscais as atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de Inovação Tecnológica.                                                                                    |
| 2014                                                               | Lançamento e Operação do PCTec/UnB;<br>Publicação do Primeiro Edital para abrigar EBTs;<br>Entrada das primeiras empresas.                                                                           |
| 2016 - Código de Ciência, Tecnologia e Inovação-Lei nº 13.243/2016 | Documento único para assuntos de CT&I;<br>Padronização de nomenclaturas;<br>Adequação à dinâmica de execução de projetos de pesquisa;<br>Ampliação dos instrumentos de apoio à inovação em empresas. |
| 2018 - Decreto nº 9.283                                            | Regulamenta o Código de CT&I;<br>Altera a Lei das Licitações (art. 24, §3º, e o art. 32, §7º da Lei nº 8.010, de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g" da Lei nº 8.032, de 1900.            |
| 2019                                                               | Aprovação da Política de Inovação da Universidade de Brasília pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).                                                                                   |
| 2020                                                               | Aprovação da Política de Inovação da Universidade de Brasília pela Resolução nº 6/2020 do Conselho Universitário (CONSUNI).                                                                          |

|      |                                                    |
|------|----------------------------------------------------|
| 2021 | Lançamento da nova identidade visual do PCTec/UnB. |
|------|----------------------------------------------------|

Fonte: adaptado de Goulart (2019).

O PCTec/UnB possui uma estrutura organizacional própria e está integrado ao ecossistema de inovação, compartilhando com o CDT e o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) recursos e suporte para alcançar os objetivos estratégicos do ambiente de inovação.

O PCTec/UnB se insere no ambiente de inovação da UnB, possuindo estrutura organizacional própria composta por:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Câmara Técnica de Projetos;
- III. Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII. Secretaria Administrativa.

O processo de entrada de empresas ocorre por meio de um edital público, no qual as empresas interessadas apresentam propostas para projetos a serem desenvolvidos em colaboração com a universidade, dentro do escopo do PCTec/UnB. Esse processo é dividido em duas etapas: inicialmente, é lançado um edital de chamamento público; na segunda etapa, a Câmara Técnica de Projetos, que é acessória ao Conselho Consultivo do PCTec/UnB, analisa a documentação, qualificando as instituições com base em critérios como habilitação jurídica e situação econômico-financeira. Após esta etapa, fica a cargo do Conselho Consultivo do PCTec/UnB a habilitação ou não das propostas encaminhadas pelas instituições.

As empresas residentes do PCTec/UnB atuam em diversas áreas multidisciplinares, incluindo Tecnologia da Informação, Eficiência Energética e Conforto Ambiental, Internet das Coisas (IoT), Saneamento Ambiental, Construção Civil, Combustíveis e Bebidas, Telecomunicações e Redes, e Sustentabilidade no Ambiente Construído, entre outras.

#### 5.1.4.1. Editais e Instituições do PCTec/UnB

Para ingressar no PCTec/UnB, é necessária a aprovação em edital público. Neste tópico, destacaremos as modalidades disponíveis, os passos para ingressar no Parque e alguns exemplos de empreendimentos que atualmente estão no PCTec/UnB.

##### 5.1.4.1.1. Modalidades

As modalidades de ingresso no PCTec/UnB são: Instituição Residente (IR); Instituição Associada (IA), Centro Integrado de Tecnologia e Inovação (CITI), *Living Lab* (LL) e Plataforma Tecnológica (PTec).

No quadro 11 temos a descrição detalhada de cada uma dessas estruturas.

Quadro 11 - Descrição das modalidades de ingresso no PCTec/UnB.

| MODALIDADE | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IR         | Empresa pública ou privada, com ou sem fins lucrativos; instituto de pesquisa público ou privado; organização social; ou outra organização com interesse em PD&I, incluindo EBTs, empresas de base social e startups, selecionada pelo PCTec/UnB via chamada pública, instalada fisicamente nos espaços destinados ao órgão e que mantenha relacionamento com a UnB por meio de Termo de Contrato de Cessão de |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Uso de Imóvel e Plano de Ação e Investimento (PAI).                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| IA   | Empresa pública ou privada, com ou sem fins lucrativos; instituto de pesquisa público ou privado; organização social ou outra organização com interesse em PD&I, incluindo EBTs, empresas de base social (EBS) e startups, que mantenha relacionamento com a UnB por meio de PAI.                                                    |
| CITI | Núcleo de PD&I, consolidado, capaz de gerar produtos e/ou processos inovadores em uma área específica do conhecimento, com financiamento majoritariamente advindo de recursos de instituição residente ou associada ao PCTec/UnB.                                                                                                    |
| LL   | Ambiente colaborativo de PD&I capaz de gerar produtos e/ou processos inovadores em uma área específica do conhecimento, apoiado por laboratório consolidado, residente ou associado ao PCTec/UnB, capaz de reproduzir ambientes operacionais e, preferencialmente, realizar ensaios de pré-certificação ou outras ações de inovação. |
| PTec | Estrutura consolidada de PD&I, multidisciplinar, capaz de apoiar a inovação tecnológica de produtos e/ou processos de uma grande área do conhecimento, com financiamento                                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | majoritariamente externo à UnB. Valendo-se de seus recursos humanos e laboratórios, a plataforma tecnológica pode atuar também no ensino e na extensão tecnológica nas áreas de conhecimento nas quais tenha sido estruturada. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: autoria própria (2024).

Atualmente o PCTec/UnB abriga 16 IRs, 3 PTecs, 2 LLs e 2 CITIs.

O PCTec/UnB reúne um conjunto diversificado de empresas e empreendimentos que representam inovação em áreas estratégicas, de tecnologia a sustentabilidade. Cada uma delas contribui para o ambiente de pesquisa e desenvolvimento, fortalecendo a conexão entre conhecimento acadêmico e soluções práticas de impacto social e econômico.

Seguem alguns exemplos de IRs:

- **Cosseno Tecnologias e Educação:** Focada na área de *edtech*, a Cosseno se destaca com uma plataforma própria de ensino que personaliza o aprendizado e incentiva a formação de uma comunidade ativa. Esse enfoque na educação digital tem ajudado milhares de estudantes pelo Brasil a aprimorar seu desempenho acadêmico e a se preparar para o vestibular.
- **DeltaV Engenharia Espacial:** Essa startup é uma spin-off do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, especializada no desenvolvimento de sistemas propulsivos e foguetes para o setor espacial. A DeltaV impulsiona a pesquisa e inovação na área de engenharia espacial, contribuindo para o avanço do setor aeroespacial brasileiro.
- **Evergreen Investimentos Florestais:** Com uma abordagem inovadora para valorização florestal, a Evergreen busca transformar a visão da sustentabilidade por meio da gestão de ativos florestais e rurais. A

empresa promove a convergência entre floresta e indústria, destacando-se em práticas de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

- **Instabuy:** Como uma plataforma de e-commerce, a Instabuy possibilita que pequenos e médios negócios tenham uma presença online, atuando como um shopping virtual que oferece visibilidade a lojas de diferentes setores. Sua missão é democratizar o acesso ao comércio digital e oferecer praticidade aos consumidores.
- **PROSA:** Especializada em consultoria socioambiental, a PROSA desenvolve e implementa projetos em parceria com ONGs, movimentos sociais e empresas, visando o impacto socioambiental positivo. A empresa fortalece a rede de apoio à sustentabilidade, promovendo iniciativas que beneficiam tanto a sociedade quanto o meio ambiente.

Além das IRs, O PCTec/UnB abriga diversas PTs que impulsionam a inovação em áreas estratégicas e essenciais para o desenvolvimento sustentável, a acessibilidade e a biotecnologia. Cada uma delas se destaca pelo seu impacto nas indústrias e na sociedade, promovendo soluções avançadas e aplicadas.

Seguem alguns exemplos dessas PTs:

- **Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído (PISAC):** Iniciativa do Laboratório do Ambiente Construído, Inclusão e Sustentabilidade da UnB, o PISAC é um centro de referência em tecnologias sustentáveis voltadas ao ambiente construído. Ele trabalha em rede para consolidar capacidades técnicas, com foco em pesquisa e desenvolvimento nas áreas de prototipagem, formação e capacitação, BIM universitário, além de consultoria e prestação de serviços. Esse ecossistema facilita o desenvolvimento de projetos que refletem inovação no uso de materiais e métodos construtivos sustentáveis.

- **Plataforma BEM-TE-VI:** Voltada à inovação para o bem-estar de pessoas com deficiência, a BEM-TE-VI integra várias soluções que promovem acessibilidade. Idealizada pelo Núcleo de Tecnologia Assistiva, Acessibilidade e Inovação da UnB (NTAAI), essa plataforma serve como um elo entre a universidade e o setor produtivo, oferecendo uma vitrine de tecnologias assistivas que permitem uma vida sem limites. Atua no eixo ensino-pesquisa-mercado, promovendo colaborações que beneficiam diretamente a sociedade e fortalecem o ecossistema de inovação inclusiva.
- **Centro de Biotecnologia Molecular (C-BIOTECH):** Esse centro é dedicado à pesquisa e desenvolvimento em biotecnologia, oferecendo uma infraestrutura laboratorial de uso compartilhado que permite a incubação de startups biotecnológicas. Focado em biologia molecular, o C-BIOTECH colabora com universidades e empresas para criar biofármacos, biocombustíveis, enzimas industriais e biomateriais. Além disso, desenvolve tecnologias para o aproveitamento sustentável da biomassa, com ênfase na inovação para setores industriais e a sustentabilidade.

E, por fim, temos o Laboratório de Ensaio de Equipamentos e Sistemas Eletromédicos (LENSE), um exemplo de *Living Lab* do PCTec/UnB. O LENSE é um *Living Lab* acreditado pela CGCRE/Inmetro (CRL 1686), conforme os rigorosos requisitos da norma ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017. Esta acreditação permite que o LENSE atue como um Organismo de Avaliação da Conformidade (OAC), realizando ensaios técnicos segundo normas ABNT NBR IEC 60601-1, ABNT NBR IEC 60601-2-2 e ABNT NBR ISO 80601-2-61.

Como *Living Lab*, o LENSE oferece um ambiente de desenvolvimento colaborativo voltado para empresas e startups do setor de saúde que buscam inovar no mercado de dispositivos médicos. O laboratório apoia o desenvolvimento de produtos eletromédicos, facilitando o processo de certificação e assegurando que esses produtos atendam aos padrões de segurança e eficácia. Essa infraestrutura promove o crescimento tecnológico e

a inovação por meio de parcerias estratégicas, contribuindo para que novas tecnologias possam chegar ao mercado de forma mais ágil e segura, atendendo às necessidades da sociedade e ao rigor técnico exigido pelo setor de saúde.

#### *5.1.4.1.2. Passos para ingressar no PCTec/UnB*

Para ingressar no PCTec/UnB, as instituições interessadas precisam participar de editais públicos de cessão de uso. Esses editais são lançados sempre que novas áreas se tornam disponíveis dentro do PCTec/UnB. Este processo é fundamental para garantir transparência e equidade na seleção das instituições que desejam integrar esse ambiente inovador e de alta tecnologia.

Os editais públicos de cessão de uso detalham as condições e os critérios necessários para a participação, incluindo os requisitos técnicos, financeiros e de compatibilidade com as áreas de atuação do PCTec/UnB. Através desses editais, as instituições podem submeter suas propostas, presentes em um documento chamado PAI, que são avaliadas de acordo com as diretrizes estabelecidas no documento. Somente as propostas que atendem a todos os critérios e se alinham com os objetivos estratégicos do PCTec/UnB são selecionadas para ocuparem as novas áreas disponibilizadas.

Dessa forma, o PCTec/UnB assegura que as instituições selecionadas contribuam efetivamente para o desenvolvimento científico e tecnológico da região, promovendo a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento sustentável. A participação nos editais públicos de cessão de uso é, portanto, um passo crucial para qualquer instituição que almeje fazer parte deste ecossistema dinâmico e promissor.

No contexto do PCTec/UnB, é essencial distinguir os conceitos de gestão e governança, pois ambos desempenham papéis complementares, mas distintos, no funcionamento e desenvolvimento do parque.

Gestão no PCTec/UnB refere-se às atividades cotidianas de administração e operação do parque. Isso inclui a implementação de políticas e procedimentos, a alocação de recursos, o acompanhamento de projetos e o suporte às empresas e instituições instaladas. A gestão é responsável por

assegurar que todas as operações sejam conduzidas de maneira eficiente, eficaz e em conformidade com as normas estabelecidas. Os gestores do PCTec/UnB cuidam dos aspectos práticos e logísticos, garantindo que as infraestruturas estejam bem mantidas, que os serviços oferecidos sejam de alta qualidade e que as necessidades dos residentes do parque sejam atendidas prontamente.

Governança no PCTec/UnB, por outro lado, está relacionada à definição de diretrizes, políticas e estratégias de longo prazo que norteiam o desenvolvimento do parque. A governança envolve a tomada de decisões estratégicas e a criação de um *framework* de controle e monitoramento que assegura que o PCTec/UnB cumpra sua missão e seus objetivos institucionais. Isso inclui a definição de metas de crescimento, a aprovação de novos projetos e parcerias, e a garantia de que as operações do parque estejam alinhadas com os princípios de transparência, responsabilidade e sustentabilidade. A governança é exercida por um conselho ou comitê que inclui representantes da universidade, do governo, da indústria e da comunidade científica, proporcionando uma visão abrangente e equilibrada para o futuro do parque.

Sendo assim, enquanto a gestão do PCTec/UnB se concentra na execução das atividades diárias e no funcionamento eficiente do parque, a governança se preocupa com a orientação estratégica, a supervisão e a garantia de que o parque está progredindo em direção aos seus objetivos de longo prazo. Ambas são fundamentais para o sucesso do PCTec/UnB, garantindo não apenas a operação eficiente, mas também o crescimento sustentável e a relevância contínua no cenário científico e tecnológico.

#### *5.1.4.2. Objetivos e Estrutura de governança do PCTec/UnB*

O PCTec/UnB, instituído pela Resolução do Conselho Universitário nº 11/2018 como órgão complementar, vincula-se à Reitoria da UnB e tem as seguintes finalidades:

- I. Atrair investimentos públicos e privados para inovação tecnológica, promovendo o bem-estar social e a criação de riqueza, além de aproximar a comunidade acadêmica da UnB de organizações tecnológicas e inovadoras de alta qualificação, criando oportunidades para projetos de pesquisa de ponta;
- II. Atuar como ambiente de interação entre empresas, sociedade, governo e a comunidade científica, estabelecendo parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com foco em PD&I;
- III. Contribuir para transformar o Distrito Federal em um dos principais polos econômicos e de alta tecnologia do país, incluindo o desenvolvimento de tecnologias sociais;
- IV. Viabilizar a transformação dos resultados de PD&I em produtos, processos e serviços tecnológicos, atendendo às demandas da sociedade e do mercado;
- V. Transferir conhecimento científico e tecnológico para empresas de base tecnológica e empreendimentos sociais, estimulando a geração e a transferência de tecnologias da UnB para os empreendimentos do PCTec/UnB, promovendo o desenvolvimento de bens, processos e serviços inovadores;
- VI. Criar novas oportunidades de empregabilidade nas empresas parceiras do PCTec/UnB, especialmente para profissionais altamente qualificados;
- VII. Oferecer espaço para novas empresas de base tecnológica e social;

- VIII.** Apoiar parcerias entre a UnB e organizações públicas e privadas voltadas para pesquisa, desenvolvimento social e inovação tecnológica;
- IX.** Proporcionar oportunidades de estágio para alunos da UnB e facilitar sua inserção no mercado de trabalho;
- X.** Apoiar o desenvolvimento e a gestão dos negócios e empreendimentos no PCTec/UnB;
- XI.** Identificar demandas científicas, tecnológicas e sociais no Distrito Federal que incentivem a interação com unidades acadêmicas e a criação de empreendimentos no PCTec/UnB.

Como dito no início desta seção, a administração do PCTec/UnB tem a seguinte estrutura organizacional:

- I.** Conselho Consultivo;
- II.** Câmara Técnica de Projetos;
- III.** Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV.** Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V.** Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI.** Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII.** Secretaria Administrativa.

Seguem, no quadro 12, as competências de cada uma dessas áreas do Parque.

Quadro 12 - Competências das áreas quem compõem com a administração do PCTec/UnB.

| ÁREA                | COMPETÊNCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conselho Consultivo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e emitir parecer sobre os planos estratégicos e operacionais elaborados pela Diretoria do Parque;</li> <li>• Aprovar e acompanhar o cumprimento do Regimento Interno do PCTec/UnB e sugerir ações para o que nele for omissos;</li> <li>• Indicar e acompanhar a contratação de Fundação sem Fins Lucrativos ou órgão semelhante para a gestão financeira, de modo a viabilizar o cumprimento das finalidades do PCTec/UnB;</li> <li>• Orientar a Direção do PCTec/UnB em ações políticas e estratégicas;</li> <li>• Analisar e emitir parecer sobre políticas de operacionalização das ações do PCTec/UnB;</li> <li>• Analisar e emitir parecer sobre as contas do PCTec/UnB;</li> <li>• Aprovar a indicação de Comissão Especial para elaborar e executar processos de seleção de novos empreendimentos;</li> <li>• Homologar processos seletivos de novos empreendimentos;</li> <li>• Analisar e emitir parecer sobre as diretrizes e normas para a instalação de empresas no PCTec/UnB.</li> </ul> |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Câmara Técnica de Projetos           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Câmara Técnica de Projetos é acessória ao Conselho Consultivo do PCTec, tendo como função apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos,</li> <li>• convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do Parque.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Diretoria Executiva e Vice-Diretoria | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprir e fazer cumprir o Regimento do PCTec/UnB;</li> <li>• Avaliar os projetos submetidos ao Parque;</li> <li>• Representar o PCTec/UnB perante os órgãos públicos, administrativos e particulares, e nas suas relações com terceiros;</li> <li>• Acompanhar a execução dos projetos no âmbito do Parque;</li> <li>• Criar as estruturas de apoio necessárias e convenientes para o desempenho das tarefas da Direção;</li> <li>• Elaborar planos, programas e projetos de interesse do PCTec/UnB;</li> <li>• Elaborar propostas para captação de recursos com vistas a apoiar a implantação de empresas no PCTec/UnB;</li> <li>• Elaborar o plano físico-financeiro plurianual do PCTec/UnB.</li> </ul> <p>Parágrafo único. Caso o PCTec/UnB não tenha vice-diretor nomeado, nas faltas ou impedimentos do diretor, a direção do PCTec/UnB será exercida pelo membro docente do Conselho Consultivo mais antigo no exercício do magistério na UnB.</p> |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectar oportunidades, por meio de pesquisas de mercado e outras ferramentas, a fim de promover o encontro entre a oferta de tecnologias desenvolvidas na UnB e as demandas do mercado nacional e internacional;</li> <li>• Prospectar empreendimentos e ações com elevado potencial de inovação no DF e região;</li> <li>• Promover parcerias entre a UnB, empresas e órgãos públicos, visando ao desenvolvimento social, científico e tecnológico regional e nacional;</li> <li>• Promover parcerias entre a UnB, empresas e organizações privadas, visando ao desenvolvimento social, científico e tecnológico regional e nacional;</li> <li>• Coordenar e promover os eventos do Parque para atrair novos parceiros para o Ambiente de Inovação da UnB;</li> <li>• Identificar interessados em desenvolver produtos e negócios inovadores a partir das tecnologias e processos desenvolvidos na UnB.</li> </ul> |
| <p>Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar o relacionamento entre os empreendimentos vinculados ao PCTec/UnB e os pesquisadores da UnB, possibilitando o uso da infraestrutura tecnológica multiusuário disponível na UnB;</li> <li>• Auxiliar o DPI no acompanhamento e na criação de banco de dados de capacidades e talentos em ciência, tecnologia e inovação instalados na UnB;</li> <li>• Atuar em colaboração com o CDT nas ações de prospecção em inovação e incubação;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a criação de startups e <i>spinoffs</i> a partir dos resultados de P&amp;D executados pela UnB em parceria com as Coordenações de Pesquisa e Inovação das Unidades Acadêmicas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Coordenação de Apoio a Empreendimentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar, acompanhar e monitorar os empreendimentos vinculados ao PCTec/UnB, a fim de garantir o cumprimento das finalidades do Parque, assim como o cumprimento dos objetivos da parceria;</li> <li>• Estabelecer mecanismos de apoio institucional e de fluxo de processos, para viabilizar o funcionamento dos empreendimentos do PCTec/UnB;</li> <li>• Garantir e monitorar a ocupação, a manutenção e o desenvolvimento da infraestrutura disponível nas instalações do PCTec/UnB, em cooperação com os responsáveis elencados no Regimento Geral da UnB.</li> </ul> |
| Secretaria Administrativa.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir os recursos humanos, as compras e os processos administrativos internos;</li> <li>• Apoiar e registrar as reuniões do Conselho Consultivo;</li> <li>• Acompanhar e registrar os documentos oriundos da Diretoria, das Coordenações e do</li> <li>• Assessorar e registrar as reuniões da Diretoria e das Coordenações do PCTec/UnB.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: autoria própria (2024).

Além da descrição das competências, seguem as regras para a composição de duas dessas áreas: Conselho Consultivo e Câmara Técnica de Projetos.

### **Conselho Consultivo**

- I.** Reitor da UnB, como Presidente do Conselho;
- II.** Diretor do PCTec/UnB, que atuará como Secretário Executivo do Conselho;
- III.** Decano de Pesquisa e Inovação da UnB;
- IV.** Decano de Extensão da UnB;
- V.** Diretor do CDT;
- VI.** Três representantes docentes da UnB;
- VII.** Representante do MCTIC;
- VIII.** Representante do Governo do Distrito Federal (GDF);
- IX.** Representante da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF);
- X.** Representante do Sistema S (Sesi/Senai/Sebrae);
- XI.** Representante da Federação das Indústrias do Distrito Federal (CNI/FIBRA);
- XII.** Representante da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do DF (Fecomércio-DF);
- XIII.** Representante dos Empreendimentos Residentes no Parque;
- XIV.** Representante da ANPROTEC.

#### **Notas:**

- 1-** Os membros do Conselho Consultivo terão mandato de dois anos, com possibilidade de uma única recondução.
- 2-** Os membros indicados nos incisos VI a XIV terão suplentes indicados por suas respectivas instituições.
- 3-** Os representantes de VI a XIV e seus suplentes serão nomeados pelo Reitor mediante indicação formal das instituições até um mês antes do fim do mandato.

- 4- Os representantes docentes serão indicados pelo Reitor, homologados pelo CONSUNI, respeitando o rodízio e a representatividade das diferentes áreas de conhecimento.
- 5- O representante dos Empreendimentos Residentes será escolhido por votação entre os empreendimentos interessados, mediante ofício enviado até um mês antes do término do mandato

### **Composição da Câmara Técnica**

- I. A Câmara Técnica de Projetos é composta por 6 (seis) membros, sendo um membro da Direção do PCTec/UnB, três membros indicados pelo Conselho Universitário (CONSUNI) para compor o Conselho Consultivo (podendo ser titulares ou suplentes) e dois membros indicados pelo Conselho Consultivo.
- II. As reuniões da Câmara Técnica de Projetos serão realizadas mensalmente ou a qualquer tempo, se julgar necessário, por convocação de seu presidente realizada com, no mínimo, 72 (setenta e duas) horas de antecedência.
- III. A Câmara Técnica de Projetos é presidida por membro da Direção do PCTec/UnB (Diretor ou Coordenador), com reuniões realizadas em quórum de maioria absoluta e decisões tomadas pela maioria simples dos membros presentes.
- IV. Os membros da Câmara Técnica de Projetos terão mandato de 2 (dois) anos, admitida uma única recondução.

As competências e a composição dessas unidades do PCTec/UnB estão presentes na Resolução do CONSUNI nº 11/2018 (ANEXO C) e no Regimento Interno do PCTec/UnB (ANEXO D).

## 6 METODOLOGIA

A metodologia delinea o percurso necessário para alcançar os objetivos do estudo, fornecendo as diretrizes e passos para conduzir a pesquisa e englobando um conjunto de estratégias para adquirir conhecimento (Gerhardt & Silveira, 2009). Intrinsecamente entrelaçado, o método consiste em atividades sistemáticas e racionais que permitem a obtenção de conhecimento válido através de um caminho delineado (Marconi & Lakatos, 2017).

A pesquisa é conceituada como um procedimento racional e sistemático que busca resolver questões propostas, utilizando métodos, técnicas e procedimentos científicos de forma criteriosa (Gil, 2002).

Neste capítulo, detalhamos a metodologia proposta para este estudo, abrangendo a descrição do tipo de pesquisa adotada, a delimitação do escopo, as fases previstas para o desenvolvimento do estudo e os procedimentos metodológicos a serem empregados.

Este estudo exploratório aborda o estágio de desenvolvimento das pesquisas nas universidades brasileiras, relacionando as temáticas de Inovação e Modelos de Governança. A metodologia empregada para conduzir essa pesquisa foi a indutiva, utilizando a abordagem da pesquisa bibliográfica. Essa abordagem foi consolidada por meio da análise de diversas fontes de evidências, incluindo artigos em revistas indexadas nas bases *Web Of Science*, Google Acadêmico, Scielo e repositórios de instituições de ensino. Além disso, foram examinadas legislações disponíveis em sites governamentais.

### 6.1. ETAPAS METODOLÓGICAS

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa pode ser classificada em diversos aspectos: quanto ao tipo, podendo ser qualitativa ou quantitativa; quanto à sua natureza, que pode ser básica ou aplicada; quanto aos objetivos, em exploratória, descritiva e explicativa; quanto aos procedimentos, podendo ser experimental, bibliográfica, documental, de campo, ex-post-facto,

levantamento, *survey*, estudo de caso, participante, pesquisa-ação, etnográfica e etnometodológica.

A pesquisa qualitativa abraça várias concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados (Creswell, 2010). Sua natureza é aplicada, pois direciona seus resultados e discussões para a solução de problemas específicos (Gerhardt & Silveira, 2009).

O objetivo exploratório visa adquirir uma compreensão mais profunda do problema, aprimorar ideias ou fazer descobertas intuitivas. Neste contexto, predominam atividades como levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência no tema pesquisado e análise de exemplos elucidativos (Gil, 2002). A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2002), faz uso de material já existente, como livros e artigos científicos, e pode enfatizar fontes bibliográficas conforme o escopo do estudo.

Assim, apresentamos sucintamente a taxonomia proposta por Gerhardt e Silveira (2009), complementada por Creswell (2010), conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Taxonomia proposta por Gerhardt e Silveira (2009), complementada por Creswell (2010).

| METODOLOGIA DE PESQUISA |                        | JUSTIFICAÇÃO                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo ou Abordagem       | Qualitativa            | Por possibilitar o uso de diferentes concepções filosóficas e estratégias de investigação, análise e interpretação de dados subjetivos, com vistas a sua compreensão e utilização para a resolução da questão objeto deste estudo. |
| Natureza                | Aplicada               | Por permitir estudar e discutir os conteúdos visando à apresentação de uma metodologia para a implementação da Governança, aplicada às instituições públicas brasileiras.                                                          |
| Procedimento            | Pesquisa Bibliográfica | Por estar amparada em material publicado e acessível ao público em geral.                                                                                                                                                          |
|                         | Análise Documental     | Por também envolver Manuais, Leis, Decretos e Instruções de Órgãos Nacionais e Internacionais.                                                                                                                                     |
|                         | Análise de Conteúdo    | Por ser necessária análise das informações com vistas a amparar e consolidar as inferências e conclusões acerca do tema, bem como orientar a proposição objeto deste estudo.                                                       |

|          |              |                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Exploratória | Por possibilitar o aprimoramento de ideias e maior familiaridade com o assunto, considerando ser o tema de pouco conhecimento acumulado e sistematizado (metodologia para implementação da governança em instituições públicas). |
|----------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: autoria própria (2024).

Conforme ilustrado no Quadro 11, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com um objetivo exploratório. Quanto aos procedimentos metodológicos, serão empregadas a pesquisa bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica teve início nas bases da *Scielo*, *Scopus* e *Google Scholar*, sendo complementada por buscas diretas na página [www.google.com.br](http://www.google.com.br), além de uma pesquisa institucional nacional e internacional.

A análise documental e de conteúdo foi conduzida da seguinte maneira: inicialmente, os escritos identificados foram submetidos a uma leitura preliminar do resumo e do referencial, visando avaliar sua relevância; em seguida, uma segunda análise envolveu a leitura completa dos conteúdos selecionados, resultando na identificação dos textos mais pertinentes, organizados em ordem de importância; a terceira leitura foi mais detalhada, incluindo a segmentação de partes relevantes e a extração dos principais conceitos. Na última etapa, os conteúdos foram agrupados e comparados para consolidar o entendimento predominante, culminando na elaboração do primeiro esboço do texto.

As etapas metodológicas são as seguintes:

1. Delimitação do escopo da pesquisa;
2. Revisão do referencial teórico;
3. Metodologia da pesquisa.

## 6.2. DESCRIÇÃO DETALHADA DE CADA ETAPA METODOLÓGICA

O delineamento da pesquisa é concretizado através do planejamento metódico (Gil, 2002). Após a definição do problema, objetivos, pressupostos e hipóteses, o delineamento traça as etapas necessárias para abordar a questão central e alcançar os objetivos do estudo.

O planejamento deste estudo está estruturado em etapas que incluem: a delimitação do escopo da pesquisa, o embasamento teórico, a metodologia de pesquisa, a condução da pesquisa, análise dos resultados e discussões, e conclusões. A execução do trabalho se divide em dois blocos distintos. O primeiro abrange as etapas necessárias para a qualificação, enquanto o segundo se concentra na conclusão da pesquisa, na elaboração de um modelo proposto e na defesa da dissertação.

As atividades relacionadas ao primeiro bloco, voltadas para a qualificação, englobam as seguintes etapas:

1. Delimitação do escopo da pesquisa, incluindo definição do tema, título, problema de pesquisa, pressupostos, objetivos (gerais e específicos) e teoria central;
2. Revisão do referencial teórico, envolvendo levantamento bibliográfico, fichamento dos materiais selecionados, análise de conteúdo e elaboração do texto; e
3. Metodologia da pesquisa, que compreende a taxonomia metodológica, delimitação da pesquisa e identificação das limitações dos métodos.

Quanto ao segundo bloco, destinado à defesa da dissertação, as etapas abarcarão:

1. Incorporação dos ajustes sugeridos pela banca de qualificação;
2. Conclusão da pesquisa;

3. Desenvolvimento de uma proposta de Modelo de Governança da Inovação para o PCTec/UnB que envolva aspectos não relacionados não somente à estrutura de governança;
4. Apresentação dos resultados obtidos; e,
5. Conclusão final do trabalho.

### 6.3. MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO E VIABILIDADE

Para atingir os objetivos de explicar os modelos de governança existentes, comparar os modelos aplicáveis a PCTs de universidades públicas federais e elaborar um modelo de governança da inovação para o PCTec/UnB, a pesquisa deve seguir uma abordagem bem estruturada. A delimitação do escopo da pesquisa incluirá a análise dos principais modelos de governança utilizados em contextos acadêmicos e tecnológicos, focando em casos de sucesso e melhores práticas. A revisão do referencial teórico será fundamental para entender os conceitos e frameworks teóricos que sustentam esses modelos, abordando literatura sobre governança corporativa, governança pública e, especificamente, governança de inovação em PTs. A metodologia da pesquisa envolverá uma combinação de análise documental, estudos de caso comparativos e entrevistas com especialistas e *stakeholders* de PCTs. Este método permitirá uma compreensão aprofundada dos fatores críticos de sucesso e desafios na implementação de modelos de governança, culminando na proposta de um modelo adaptado às especificidades do PCTec/UnB, que alinhe as necessidades institucionais com as melhores práticas nacionais e internacionais.

No quadro 14 é apresentada a relação entre os objetivos específicos, a metodologia e os resultados.

Quadro 14 - Relação Entre Objetivos Específicos, Metodologia e Resultados.

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                 | <b>METODOLOGIA</b>                                                                                                | <b>RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Explicar os modelos de governança existentes e aqueles que são aplicados a PCTs. | Pesquisa bibliográfica e documental a partir de publicações que contemplem o tema.                                | Criar uma base sólida para a implementação de práticas que melhoram a gestão, promovem a inovação e fortalecem a posição dos PCTs como centros de excelência em pesquisa e desenvolvimento.                                                                                  |
| Comparar os MGs que podem aplicados a PCTs de universidades públicas federais.   | Pesquisa bibliográfica e documental a partir da leitura e análise de material e publicações que contemple o tema. | Elencar quais os MGs já foram aplicados em universidades públicas federais. resulta em uma série de melhorias na gestão, inovação, sustentabilidade e competitividade desses parques, beneficiando tanto as instituições quanto a sociedade em geral.                        |
| Elaborar um MG da Inovação para o PCTec/UnB                                      | Aplicar as Metodologias de MG compatíveis com PCTs das universidades públicas federais.                           | Escrita de um artigo científico trazendo as informações necessárias para a escolha do(s) modelo(s) de governança mais adequado(s) para ser aplicado em um PCT de uma universidade pública federal. Com base neste artigo, elaborar um modelo de governança para o PCTec/UnB. |

Fonte: autoria própria (2024).

A tramitação da proposta de implantação de um Modelo de Governança da Inovação no PCTec/UnB envolve várias etapas críticas e meticulosas. Inicialmente, será realizada uma análise da atual governança do Parque, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Em seguida, serão conduzidos estudos abrangentes sobre os modelos de governança e estruturas de governança existentes, bem como uma análise comparativa dos

modelos já implantados com sucesso em outros PTs. Essas etapas fornecerão uma base sólida de conhecimento e referência para a estruturação do novo modelo. Com base nesses estudos e análises, será então proposto um modelo de governança inovador, específico para o PCTec/UnB, que seja capaz de atender às suas necessidades particulares e fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

A análise de viabilidade e a implantação de um MG no PCTec/UnB devem começar com a compreensão dos modelos de governança existentes. Em termos gerais, modelos de governança incluem estruturas como governança corporativa, governança pública, e governança de TI, que variam conforme o contexto de aplicação e os objetivos organizacionais. Para PCTs, frequentemente adotam-se modelos híbridos que combinam características da governança corporativa com princípios de governança pública, considerando a necessidade de integrar inovação, pesquisa e desenvolvimento com a gestão eficiente de recursos públicos. Comparando os modelos aplicáveis a PCTs de universidades públicas federais, observa-se que a governança colaborativa, que envolve múltiplos *stakeholders* como universidades, governo, empresas e a sociedade civil, se destaca pela sua capacidade de promover sinergias e maximizar o impacto socioeconômico. Baseando-se nesses princípios, propõe-se um Modelo de Governança da Inovação para o PCTec/UnB, que incorpora uma estrutura de conselhos consultivos e deliberativos com representantes de todos os setores envolvidos, estabelece métricas claras de desempenho e inovação, e promove uma cultura de transparência e *accountability*, essencial para fomentar a confiança e o engajamento contínuo dos parceiros.

Considerando que esta pesquisa não requer a alocação de recursos financeiros, entende-se que sua viabilidade é plena. Ademais, o acesso a informações e estudos relacionados ao tema revelou-se fácil e descomplicado.

## 7 RESULTADOS

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e complexo, a busca por sistemas eficientes de gestão se torna essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso das organizações. A capacidade de gerir recursos, processos e pessoas de maneira coordenada e eficaz é fundamental para enfrentar desafios e promover a inovação. Nesse contexto, os modelos de governança emergem como uma valiosa solução para aprimorar a governabilidade e fortalecer os mecanismos de tomada de decisão.

### MODELOS DE GOVERNANÇA APLICÁVEIS A PCTS DE UNIVERSIDADE PÚBLICAS FEDERAIS

A Governança Corporativa, guiada por modelos específicos, proporciona diretrizes claras para a estrutura organizacional, definindo responsabilidades e estabelecendo práticas que visam à transparência, responsabilidade e ética nos negócios. De forma similar, os modelos de governança em Redes organizacionais oferecem ferramentas para coordenar ações colaborativas entre diferentes entidades, garantindo sinergia e eficiência.

Além disso, a Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público e os Modelos de Governança da Inovação em empresas voltadas para a vanguarda tecnológica se destacam como instrumentos que possibilitam uma gestão estratégica, adaptável e alinhada aos objetivos específicos de cada setor. Dessa forma, ao explorar sistemas eficientes de gestão, a consideração e aplicação de modelos de governança se apresentam como uma abordagem recomendável, fornecendo estruturas sólidas e diretrizes que visam à maximização de resultados e à construção de organizações resilientes e orientadas para o sucesso a longo prazo.

Geiger (2010) propôs o "Modelo de Governança Empresarial de Geiger", frequentemente utilizado para analisar a governança corporativa em

organizações e empresas. Este modelo, desenvolvido com base na ideia de que a governança eficaz é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas, serve como um guia para fortalecer práticas de governança corporativa, promovendo eficiência, transparência e responsabilidade em todos os níveis da organização. É importante notar que a governança corporativa pode variar significativamente entre diferentes empresas e setores, e o modelo de Geiger oferece uma estrutura flexível para avaliar e melhorar a governança conforme as necessidades específicas de cada organização.

Ansell e Gash (2007) propuseram o "Modelo de Governança Colaborativa", utilizado para entender e analisar processos de governança que envolvem colaboração entre diferentes atores, como governos, organizações da sociedade civil e setor privado, em contextos complexos e interdependentes. Este modelo destaca a natureza dinâmica da governança colaborativa, reconhecendo a necessidade de colaboração quando os problemas são complexos e transcendem as fronteiras tradicionais das organizações. Ele fornece um quadro conceitual para analisar e melhorar a eficácia da colaboração entre atores diversos em contextos de governança complexa, como questões ambientais, desenvolvimento comunitário e políticas públicas.

Provan e Kenis (2008) propuseram o "Modelo de Governança de Rede", focado em como as redes interorganizacionais funcionam e são governadas. Utilizado para entender como diferentes organizações colaboram e tomam decisões em contextos em que a coordenação e a cooperação são essenciais, este modelo reconhece que as redes interorganizacionais podem variar amplamente em termos de tamanho, complexidade e propósito. Ele fornece um quadro conceitual para analisar e entender como as redes operam e como a governança afeta sua eficácia. Além disso, destaca a importância da confiança, colaboração e coordenação entre os atores da rede para alcançar resultados positivos. O Modelo de Governança de Rede é frequentemente aplicado em contextos em que várias organizações precisam trabalhar juntas para enfrentar desafios complexos, como na área de saúde, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e governança regional. Ele ajuda a compreender como essas redes podem ser estruturadas e geridas para maximizar seu impacto e eficácia.

Paludo (2020) propôs um modelo para a implementação efetiva da Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, delineando

claramente as principais responsabilidades da governança em contraste com a gestão. Este modelo aborda o posicionamento, estrutura e dinâmica específicos da Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público, fornecendo uma definição precisa para a governança nesse contexto. É essencial destacar que uma governança eficaz requer uma transformação cultural entre os gestores, orientada para o interesse público, fundamentada em princípios éticos, aberta à participação das partes interessadas e orientada para a avaliação de resultados sob a perspectiva do cidadão. A implementação adequada da governança fortalecerá o planejamento e a administração pública, reduzirá desvios éticos, aprimorará os serviços oferecidos e contribuirá para resultados positivos não apenas para a organização, mas também para os usuários, a sociedade e o Estado como um todo.

Segundo Deschamps e Nelson (2014), a Governança da Inovação refere-se à estrutura na qual um modelo de gestão estratégica, processos e pesquisa e desenvolvimento são alinhados para promover a inovação dentro das empresas. Conforme argumentam os autores, não há um modelo único para a implementação da governança da inovação; cada organização deve compreender sua operação e adaptar a inovação de acordo com as características específicas de sua cultura organizacional e do mercado ao qual está inserida. Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson, do IMD, conduziram uma pesquisa abrangente em 2014, analisando as 133 empresas mais inovadoras nos Estados Unidos, Europa e Ásia, com o objetivo de identificar os modelos de governança da inovação mais prevalentes em cada uma dessas regiões. O resultado da pesquisa consistiu em oito modelos distintos: Alta Administração como Comitê de Inovação, CEO da Empresa como Precursor da Inovação, Formação de um Comitê de Inovação, Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como Responsáveis pela Inovação, Departamento de Inovação, Intraempreendedores ou Campeões da Inovação, Nenhuma Estrutura, e Duo da Inovação.

Abaixo, no quadro 15, estão apresentadas as principais características dos modelos de governança citados.

Quadro 15 - Principais modelos de governança aplicáveis a PCTs.

| MODELO DE GOVERNANÇA                                                    | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança Empresarial de Geiger (GEIGER, 2010).                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Estrutura de Propriedade e Controle;</li> <li>2- Conselho de Administração;</li> <li>3- Transparência e Divulgação;</li> <li>4- Gestão Executiva;</li> <li>5- Participação dos <i>Stakeholders</i>;</li> <li>6- Cultura Organizacional;</li> <li>7- Sustentabilidade;</li> <li>8- Avaliação e Melhoria Contínua.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Governança Colaborativa (ANSELL E GASH, 2007).                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Ator ou Atores Colaborativos;</li> <li>2- Processos Colaborativos;</li> <li>3- Regras e Normas;</li> <li>4- Resultados Colaborativos.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Governança de Rede (PROVAN E KENIS, 2008).                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Atores da Rede;</li> <li>2- Estrutura da Rede;</li> <li>3- Processos de Governança;</li> <li>4- Resultados da Rede.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas (PALUDO, 2020) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Governar e Administrar Visando o Bem Comum</li> <li>2- Adotar Critérios para Nomeação de Gestores;</li> <li>3- Valorizar o Recursos Humanos;</li> <li>4- Conhecer a Compreender a Governança;</li> <li>5- Planejar Antes de Implementar;</li> <li>6- Instituir Processo para a Tomada de Decisão Estratégica;</li> <li>7- Indissociabilidade entre Governança, Planejamento estratégico e Gestão;</li> <li>8- Sem Participação Efetiva não há Governança;</li> <li>9- Combater a Corrupção em Todas as Suas Formas;</li> <li>10- Menos Burocracia e Mais Ação e Resultados.</li> </ol> |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança da Inovação (DESCHAMPS E NELSON, 2014). | 1- Alta Administração como Comitê de Inovação;<br>2- CEO da Empresa como Precursor da Inovação;<br>3- Formação de um Comitê de Inovação;<br>4- Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como Responsáveis pela Inovação;<br>5- Departamento de Inovação;<br>6- Intraempreendedores ou Campeões da Inovação;<br>7- Nenhuma Estrutura;<br>8- Duo da Inovação. |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Ferreira (2024).

No estudo apresentado por Deschamps e Nelson (2014), temos a descrição de cada Modelo de Governança da Inovação. Estas descrições estão presentes no quadro 16.

Quadro 16 - Descrição dos Modelos de Governança da Inovação apresentados por Deschamps e Nelson (2014).

| MODELO DE GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO                    | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. A alta administração sendo o Comitê de Inovação: | Neste modelo, a responsabilidade pela inovação na empresa é atribuída a um grupo composto pela alta administração, promovendo uma abordagem multidisciplinar e orientada a partir do topo. Dessa maneira, a governança tende a concentrar-se mais intensamente na criação de novos produtos e serviços, relegando os processos a uma posição secundária na gestão da inovação. |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>II.</b> O CEO da empresa como precursor da inovação</p>                                                         | <p>Neste cenário, a ênfase recai sobre a figura central da liderança da empresa, frequentemente seu fundador, que atua como o precursor e guia da inovação. Assim, a inovação assume o papel de máxima prioridade na empresa, moldando integralmente a cultura organizacional em prol desse objetivo.</p>                                                    |
| <p><b>III.</b> A formação de um Comitê de Inovação</p>                                                                | <p>Neste modelo, constitui-se um comitê de inovação incumbido de gerenciar a temática dentro da organização. Distingue-se do modelo 1, pois as pessoas são selecionadas com base em seu entusiasmo pela temática, independentemente de seus cargos dentro da empresa. Nesse contexto, as inovações tendem a ser mais incrementais do que disruptivas.</p>    |
| <p><b>IV.</b> O Diretor de Pesquisa e Inovação (P&amp;D) ou Diretor de Tecnologia como responsáveis pela inovação</p> | <p>Esse modelo é identificado em empresas que realizam investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, especialmente para a concepção de novos produtos. Portanto, os departamentos de P&amp;D ou de tecnologia assumem a responsabilidade pela inovação. Essa forma de governança é amplamente empregada em países com uma sólida tradição em</p> |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | tecnologia e engenharia, como Japão, Alemanha, Suécia e Suíça, sendo comum em fabricantes de automóveis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>V.</b> O Departamento de Inovação                      | Este modelo é menos frequente, caracterizando-se por um departamento dedicado dentro da organização que atua como um catalisador para o tema da inovação. Sua função é fornecer suporte a todas as outras áreas, coordenando iniciativas que estimulem e impulsionem a inovação dentro da empresa, ao mesmo tempo que avalia os esforços e os resultados decorrentes dessas ações. Nesse modelo, o foco recai mais sobre o processo de inovação do que na sua aplicação efetiva. |
| <b>VI.</b> Os intraempreendedores ou campeões da inovação | Neste modelo, a inovação não é atribuída explicitamente a um indivíduo ou grupo específico; em vez disso, são os próprios gerentes e colaboradores que, por iniciativa própria, empreendem projetos inovadores dentro da empresa. Não há um conjunto rígido de regras ou um processo formal associado; em vez disso, a cultura organizacional é moldada e encorajada para promover a geração espontânea de ideias pelos colaboradores.                                           |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VII.</b> Nenhuma estrutura  | <p>Nenhuma estrutura: Este modelo apresenta dois aspectos distintos. Primeiramente, em empresas em que a inovação está intrinsecamente incorporada ao seu DNA empresarial, a inovação ocorre de maneira natural, dispensando a necessidade de uma estrutura formal para sua gestão. Exemplos notáveis desse contexto são as startups, onde a inovação é inerente à sua cultura empreendedora. Em segundo lugar, o modelo se aplica a empresas extremamente tradicionais que não consideram a inovação como um fator crítico, resultando na ausência de uma estrutura formal direcionada para essa temática.</p> |
| <b>VIII.</b> O duo da inovação | <p>Neste segundo modelo menos comum, apenas dois Diretores são designados para liderar as iniciativas de inovação na empresa. Geralmente, são desenvolvidos planos de ação de curto prazo, focalizados principalmente na implementação de inovações incrementais, especialmente nos processos organizacionais. Este modelo é frequentemente adotado por empresas do setor logístico, que buscam aprimorar eficiências operacionais por meio de melhorias contínuas.</p>                                                                                                                                         |

Fonte: Ferreira (2024).

Analisando as características dos modelos de governança apresentados, verifica-se que o MG proposto por Geiger se destaca por sua orientação voltada para o setor privado, o que pode não ser o mais apropriado quando aplicado ao contexto das universidades públicas. Sua ênfase em estratégias alinhadas com o ambiente empresarial pode não se adequar completamente às dinâmicas e necessidades específicas das instituições de ensino público, que operam sob diferentes premissas e objetivos.

O Modelo de Governança proposto por Ansell e Gash destaca-se por sua concepção voltada para ambientes complexos e interdependentes, buscando transcender as fronteiras tradicionais das organizações. No entanto, ao aplicar esse modelo ao contexto de universidades públicas, é importante considerar que as dinâmicas dessas instituições muitas vezes diferem da complexidade e interdependência abordadas por esse modelo. Universidades públicas possuem estruturas e processos únicos, com múltiplos interesses e *stakeholders* que podem não se alinhar completamente às premissas do Modelo de Governança de Ansell e Gash.

O Modelo de Governança proposto por Provan e Kenis destaca-se por sua aplicação em contextos nos quais múltiplas organizações necessitam colaborar para enfrentar desafios complexos, como saúde, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e governança regional. Entretanto, ao considerar sua implementação em universidades públicas, é relevante observar que essas instituições têm características específicas que podem não se alinhar integralmente com os princípios desse modelo. Universidades públicas, por sua natureza acadêmica e de pesquisa, apresentam dinâmicas internas distintas e uma variedade de objetivos que podem demandar abordagens de governança mais adaptadas às particularidades do ambiente universitário.

Os Modelos de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, bem como a Governança da Inovação, emergem como abordagens particularmente apropriadas para implementação em PCTs vinculados a universidades. O primeiro, ao se concentrar na estrutura, posicionamento e dinâmica da governança em organizações públicas, oferece um arcabouço que pode ser adaptado para atender às peculiaridades administrativas e de gestão presentes nesses ambientes. A Governança da Inovação, por sua vez, destaca-se pela promoção de ambientes propícios à pesquisa e desenvolvimento,

integrando processos estratégicos que fomentam a inovação. Em um contexto de parques científicos e tecnológicos universitários, nos quais a pesquisa e a inovação são elementos-chave, a aplicação desses modelos pode contribuir significativamente para a eficácia da gestão, colaboração e alcance dos objetivos inovadores propostos por essas instituições.

Importante frisar que no estudo apresentado por Deschamps e Nelson (2014), o Modelo de Governança número 1 (Alta Administração como Comitê de Inovação) é o mais apropriado. Segue abaixo, no quadro 17, uma síntese com os principais itens que são relevantes para a realidade de um PCT em ambiente de uma universidade pública federal.

Quadro 17 - Síntese com os principais itens que são relevantes para a realidade de um PCT em ambiente de uma universidade pública federal.

| <b>MODELO DE GOVERNANÇA</b>                              | <b>ITENS RELEVANTES PARA UM PCT EM AMBIENTE DE UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas | <p>a) Estruturação e dinâmica da gestão: A definição de uma estrutura clara de gestão, com papéis e responsabilidades bem definidos, é crucial para garantir uma administração eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.</p> <p>b) Alinhamento com políticas públicas: O PCT deve estar alinhado com as políticas públicas e normativas específicas que regem as universidades públicas, garantindo sua conformidade legal e institucional.</p> <p>c) Eficiência na alocação de recursos: Uma governança organizacional</p> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>eficaz permite uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, garantindo que sejam alocados de forma adequada para promover a pesquisa, desenvolvimento e inovação.</p> <p>d) Transparência e prestação de contas: A transparência nas atividades e na tomada de decisões, juntamente com a prestação de contas, são elementos essenciais para promover a confiança e o apoio dos <i>stakeholders</i>, incluindo a comunidade acadêmica, o setor privado e o público em geral.</p>                              |
| Governança da Inovação | <p>a) Promoção de ambientes propícios à pesquisa e desenvolvimento: A governança da inovação visa criar um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e a colaboração entre pesquisadores, empresas e outros atores relevantes.</p> <p>b) Integração de processos estratégicos: A governança da inovação envolve a integração de processos estratégicos que fomentam a inovação, como a identificação de oportunidades, a gestão de portfólio de projetos e a proteção da propriedade intelectual.</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>c) Estímulo à colaboração público-privada: A colaboração entre o setor público, privado e acadêmico é fundamental para impulsionar a inovação. A governança da inovação deve facilitar parcerias estratégicas e a transferência de tecnologia entre esses atores.</p> <p>d) Cultura de inovação: A governança da inovação promove uma cultura organizacional orientada para a inovação, incentivando a geração e implementação de novas ideias e soluções.</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Ferreira (2024).

Considerando as particularidades dos PCTs de universidades públicas federais e as premissas inerentes a cada MG, é evidente que a convergência de dois modelos específicos (Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas e Governança da Inovação) emerge como a escolha mais adequada para implementação em ambientes dedicados à inovação.

Os PCTs vinculados a universidades representam ecossistemas dinâmicos onde a sinergia entre pesquisa, desenvolvimento e inovação desempenha um papel crucial. Nesse contexto, a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas fornece a estrutura necessária para a gestão eficiente dos recursos, alinhamento com as políticas públicas e a observância das normativas específicas que regem tais instituições.

Simultaneamente, a Governança da Inovação é essencial para fomentar a criatividade, a experimentação e a adaptação ágil, aspectos fundamentais em ambientes voltados à geração de conhecimento e tecnologia. A combinação desses modelos oferece uma abordagem equilibrada, promovendo uma cultura de inovação enquanto mantém a eficácia na gestão e na utilização eficiente dos recursos públicos.

A união desses dois modelos não apenas maximiza as oportunidades de desenvolvimento tecnológico e científico, mas também contribui para a criação de um ambiente propício à colaboração entre setores público e privado, potencializando a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade.

Portanto, a escolha de integrar a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas com a Governança da Inovação surge como uma estratégia estruturada e abrangente para impulsionar o progresso e a competitividade nos PCTs de universidades públicas federais.

A Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas adota as seguintes premissas: governar e administrar visando ao bem comum; adotar critérios para nomeação de gestores; valorizar os recursos humanos; conhecer e compreender a governança; planejar antes de implementar; instituir processo para tomada de decisão estratégica; indissociabilidade entre governança, planejamento estratégico e gestão; sem participação efetiva não há governança; combater a corrupção em todas as suas formas; e, menos burocracia e mais ação e resultados.

No quadro 18 são apresentadas as descrições de cada uma dessas premissas.

Quadro 18 - Premissas para a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas.

| PREMISSA                                   | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governar e Administrar Visando o Bem Comum | A melhor administração para um Estado é aquela que consegue garantir e proteger a felicidade do cidadão. O principal objetivo da administração pública é proporcionar o bem-estar à coletividade. Instituições públicas têm a responsabilidade de manter ou ampliar o bem-estar social dos cidadãos. Além disso, a governança é fundamental para aumentar a sustentabilidade da prosperidade e do bem-estar da população. A governança pública deve assegurar o interesse público e social, que inclui aspectos valorizados pelos cidadãos, como direitos, acesso ao governo, liberdades econômicas e poder político. Nesse contexto, o administrador ou gestor público deve tomar decisões e implementar ações ouvindo as partes interessadas, garantindo que suas ações estejam alinhadas com os interesses da sociedade e contribuindo para melhorar o bem-estar dos cidadãos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Critérios para a Nomeação de Gestores      | <p>A nomeação para cargos e funções é uma das principais medidas para melhorar a atuação das instituições públicas e promover uma boa governança. A escolha de diretores é essencial para o sucesso da organização, sendo importante que possuam as competências necessárias e que a diversidade seja considerada. Além disso, a nomeação de dirigentes e líderes não deve seguir critérios baseados em patronato ou partidarismo.</p> <p>No Brasil, a maioria das nomeações de gestores no Poder Executivo Federal entre 1999 e 2018 foi influenciada por critérios fisiológicos, direcionando posições a apadrinhados políticos, o que contribuiu para a politização das agências e, consequentemente, para sua ineficiência. De forma semelhante, o Poder Legislativo adota critérios parecidos na escolha de seus gestores, enquanto no Poder Judiciário, os gestores máximos, como juízes e ministros, frequentemente não são especialistas em governança ou gestão.</p> <p>Essa realidade ajuda a explicar a percepção geral de que a administração pública é pouco eficiente e apresenta resultados insatisfatórios, uma vez que administrar e gerir o setor público requer habilidades específicas. Para melhorar a gestão e os resultados dos órgãos e entidades públicas, é urgente afastar ideologias, critérios pessoais e partidarismo, adotando critérios técnicos e profissionais baseados em ética, competência e</p> |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | comprometimento. Lideranças devem ser íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas para garantir uma administração eficaz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Valorização dos Recursos Humanos    | <p>É necessário ter pessoas para fazer as estruturas funcionarem. Nas instituições públicas, os servidores são uma fonte de legitimidade para a governança, e o trabalho desses profissionais contribuiu significativamente para a evolução da governança federal neste século, impulsionada por investimentos em capacitação e treinamento.</p> <p>A ausência de um quadro de pessoal adequado, treinado, recompensado e supervisionado é um obstáculo à implementação eficaz da governança, pois as pessoas são fundamentais para a construção de um serviço público mais eficiente, capaz de atender às necessidades da sociedade.</p> <p>Os recursos humanos são considerados essenciais, pilares que sustentam a estratégia e promovem a melhoria da qualidade nas instituições, e uma boa gestão de servidores públicos é crucial para a execução eficiente dos processos.</p> <p>Portanto, é um erro acreditar que a governança sozinha pode melhorar as instituições públicas, serviços e resultados, sem uma equipe qualificada de servidores e outros agentes. As instituições públicas não funcionam apenas com discursos, normas, estrutura e tecnologia. Para melhorar a governança, é necessário valorizar o servidor público, reconhecendo sua importância, protegendo-o de pressões políticas ou ideológicas e garantindo que seus vencimentos e benefícios sejam suficientes para uma vida digna com sua família.</p> |
| Conhecer e Compreender a Governança | <p>Não se implementa adequadamente o que não se conhece ou compreende de forma suficiente. Contratar uma consultoria para implementar a governança pode ser útil, mas, posteriormente, é o gestor e sua equipe que irão conduzir o processo. O primeiro passo para uma boa governança é capacitar os membros da alta administração.</p> <p>Portanto, é fundamental que os gestores públicos e demais lideranças tenham a humildade de estudar e se capacitar para entender o que é a governança, qual é o seu papel na instituição, como pode ser implementada e aperfeiçoada, e quais são seus principais benefícios. Caso contrário, ficarão dependentes de assessores ou vulneráveis a erros decorrentes da falta de conhecimento teórico e prático sobre o tema.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | Para garantir uma compreensão sólida sobre governança, esse estudo deve ser diretamente relacionado com a governança no contexto de órgãos e entidades públicas, baseado em fontes confiáveis e conduzido por profissionais experientes no assunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Planejar Antes de Implementar                          | <p>Nada é realizado de forma eficaz sem um planejamento que organize, de maneira racional, as principais ações. O planejamento é a primeira e mais importante função administrativa, servindo como um guia que especifica os meios para atingir os objetivos, sendo essencial para promover inovações e mudanças.</p> <p>Ele utiliza informações abrangentes tanto para análise quanto para a construção de planos futuros, rejeitando decisões baseadas em suposições e fundamentando-se no conhecimento, com o uso de técnicas, ferramentas e muita racionalidade.</p> <p>Portanto, antes de implementar a governança, é necessário um planejamento que indique um caminho racional para organizar e estruturar o processo, aumentando as chances de uma implementação adequada e eficiente, além de otimizar tempo, esforço e recursos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Instruir Processo para a Tomada de Decisão Estratégica | <p>As decisões definem os rumos de uma instituição, e a governança tem uma forte preocupação com o processo decisório estratégico. Ela busca entender como, por quem e por que as decisões foram tomadas, e se os resultados esperados foram alcançados. É fundamental que as decisões sejam tomadas no interesse público e não influenciadas por grupos de interesse poderosos. O interesse público deve incluir decisões sólidas e transparentes.</p> <p>Na prática, porém, nem sempre as decisões dos gestores públicos são guiadas pelo altruísmo ou pelo interesse público, e muitas vezes atendem a interesses próprios ou de grupos poderosos. Por isso, é necessário estabelecer um processo estratégico para a tomada de decisões que evite influências de preconceitos, vieses ou conflitos de interesses. Além disso, as decisões precisam ser baseadas em informações de qualidade e o processo decisório deve ser transparente, com critérios explícitos, justificativas claras e consequências bem definidas.</p> <p>As decisões também devem seguir princípios éticos, ser equilibradas, fundamentadas e registradas, permitindo verificação por partes interessadas. Mesmo quando não envolvem alocação de recursos públicos, as decisões devem estar fundamentadas em evidências.</p> |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | <p>Para melhorar o processo decisório, a governança adota uma abordagem estratégica, abrindo espaço para a participação de cidadãos, associações e entidades. Nesse modelo cooperativo, o Estado e a administração pública tomam decisões em conjunto com a sociedade, seguindo os princípios de parceria, equidade, responsabilidade e transparência. Assim, na governança, o processo decisório estratégico nas instituições públicas deve ser guiado pelo interesse público, ser participativo, racional, fundamentado em evidências e transparente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Indissociabilidade entre Governança, Planejamento Estratégico e Gestão | <p>O governo das instituições é estratégico; por isso, as decisões, orientações e práticas da governança começam na alta administração e se estendem por toda a organização, sendo estruturadas por meio do planejamento estratégico, que é executado e concretizado pela gestão.</p> <p>A governança toma decisões, orienta a alta administração, influencia a estratégia e direciona as ações, utilizando a gestão estratégica e o planejamento estratégico para implementar as mudanças e práticas propostas. A gestão estratégica se torna a base para a implantação da governança.</p> <p>O planejamento estratégico é um elemento essencial para melhorar a governança, pois identifica o que precisa ser aperfeiçoado ou modificado e orienta sua implementação. A governança direciona esse planejamento para promover as mudanças necessárias e alcançar resultados que atendam à maioria das partes interessadas.</p> <p>Um ponto crucial nesse processo é o papel da gestão, que deve desdobrar esses planos e executá-los para que se tornem realidade, já que toda a execução é responsabilidade da gestão. Dessa forma, a governança depende da gestão estratégica, do planejamento estratégico e da gestão tática e operacional para realizar as transformações, implementar suas práticas e alcançar os resultados desejados.</p> |
| Sem Participação Efetiva Não Há Governança                             | <p>É consenso que a governança envolve a participação das partes interessadas no governo da instituição. Essas partes interessadas, ou <i>stakeholders</i>, são pessoas, grupos ou entidades com interesse nas atividades, recursos ou resultados da organização, como usuários dos serviços, cidadãos, servidores, fornecedores, associações, mídia, reguladores, órgãos de controle, governos e a sociedade como um todo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | <p>Segundo a teoria da escolha pública, todos os cidadãos e a sociedade, independentemente de sua vontade, são afetados pelas decisões das instituições. Por isso, a governança abre espaço para a participação dessas pessoas nas decisões. É fundamental superar as barreiras institucionais e promover um diálogo ativo, inclusivo e participativo entre as instituições públicas e a sociedade, indo além de simples consultas.</p> <p>Na governança pública, não há espaço para isolacionismo. Ela adota uma abordagem mais democrática, pois promove parcerias com setores externos à administração e cria conexões interorganizacionais, sempre buscando o interesse público.</p> <p>Essa realidade exige uma nova postura dos gestores e lideranças públicas, que devem criar canais para que essa participação seja efetiva. Além disso, é importante garantir que as demandas e sugestões cheguem ao conselho ou à alta administração, para serem analisadas e consideradas nas orientações, decisões e ações.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Combater a Corrupção em Todas as Suas Formas | <p>A corrupção é um mal que precisa ser combatido de forma contundente. Um problema grave ocorre quando atores públicos utilizam seus cargos e poder para perseguir interesses privados, resultando em práticas corruptas. No Brasil, a corrupção na administração pública é considerada sistêmica, com dimensões impressionantes e valores envolvidos expressivos. A ausência ou a má governança pode levar a problemas como corrupção, excesso de burocracia, ineficiência nos gastos e falta de competência. A má governança, muitas vezes, resulta da interferência política excessiva e da corrupção generalizada.</p> <p>Nesse contexto, a governança surge como uma solução. A boa governança exerce pressões para melhorar o desempenho do setor público e combater a corrupção, e um de seus pressupostos é o fortalecimento das instituições responsáveis por prevenir e combater a corrupção. A governança deve incluir, entre suas medidas, ações anticorrupção.</p> <p>No entanto, o combate à corrupção exige mais do que uma boa governança, incluindo a necessidade de instituições sólidas, um sistema legal robusto e um judiciário independente. O respeito ao Estado de Direito, com a aplicação imparcial das leis e um sistema judicial independente, é essencial para proteger contra a corrupção e outros crimes antiéticos.</p> <p>Embora o combate à corrupção envolva também ações dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, a governança desempenha um papel fundamental, pois a má governança facilita a corrupção, enquanto a boa governança contribui para afastá-la. Implementar</p> |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | <p>práticas de governança nas instituições públicas já é um passo importante no combate à corrupção, pois promove o espírito público, fortalece a ética, aumenta a transparência e reduz as oportunidades para esse tipo de prática.</p> <p>Assim, gestores públicos e líderes têm a obrigação de agir com integridade, ética e os mais altos valores públicos, combatendo a corrupção em todas as suas formas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Menos Burocracia e Mais Ação e Resultados | <p>O excesso de regras burocráticas tem dificultado o bom funcionamento da governança. A antiga disfunção da administração burocrática, marcada pelo excesso de papelada, foi substituída pelo excesso de relatórios. Isso faz com que muito tempo seja gasto na elaboração de documentos e informações que nem sempre são relevantes, prejudicando a execução das atividades e impactando negativamente a qualidade dos serviços prestados e os resultados das instituições públicas.</p> <p>Mais do que discursos e números, os usuários, cidadãos e outras partes interessadas esperam que as instituições cumpram seu papel de forma eficiente, com ações bem executadas e resultados que se traduzam em serviços de qualidade e agilidade. Esses bons resultados dependem, em grande parte, dos recursos humanos e do comprometimento tanto da instituição quanto dos servidores.</p> <p>Portanto, é necessário criar um filtro que selecione apenas os dados e informações realmente importantes para a instituição ou para divulgação à sociedade. Relatórios e informações burocráticas que pouco contribuem devem ser dispensados, redirecionando o tempo gasto com eles para fortalecer a execução e melhorar a prestação de serviços e os resultados.</p> <p>As orientações indicam que muitos controles, regras e procedimentos rígidos têm gerado mais burocracia do que bons resultados, sendo necessário simplificar esses processos para melhorar o desempenho.</p> |

Fonte: autoria própria (2024).

Além das premissas, a metodologia escolhida também aborda diversos princípios. Entre os mais de dez princípios apresentados, foram selecionados os seis que se aplicam de forma mais relevante à governança em órgãos e entidades públicas. Esses princípios são: legitimidade, transparência, equidade, integridade, capacidade de resposta e prestação de contas (*accountability*). Uma descrição resumida de cada um deles está disponível no quadro 19.

Quadro 19 - Princípios da Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas.

| PRINCÍPIOS    | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Legitimidade  | A legitimidade é um princípio essencial no Estado Democrático de Direito, que ultrapassa a simples conformidade com a lei, sendo também um critério para o controle externo. Para que a administração pública seja legítima, não é suficiente apenas seguir a legalidade; é necessário avaliar se o interesse público e o bem comum foram efetivamente atendidos. |
| Transparência | A transparência reflete o compromisso de fornecer informações às partes interessadas, abrangendo tanto as exigidas por normas quanto aquelas de relevância para os envolvidos. Assim, ela vai além dos dados econômico-financeiros, incluindo aspectos da gestão relacionados à sustentabilidade e à maximização de valor para a organização.                     |
| Equidade      | A equidade busca assegurar que todos tenham condições de exercer seus direitos civis, políticos e sociais, como a liberdade de expressão, o acesso à informação, a igualdade, além de educação, saúde, moradia e segurança.                                                                                                                                       |
| Integridade   | A integridade reflete o esforço para prevenir a corrupção e fortalecer os padrões morais de conduta, mas vai além de aspectos éticos: no contexto da Governança Organizacional, ela                                                                                                                                                                               |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | também promove a eficiência administrativa e a inclusão social.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Capacidade de Resposta                      | É vista como o princípio mais fundamental, representando a capacidade da instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive prevendo seus interesses e antecipando suas aspirações.                                                                                                                         |
| <i>Accountability</i> (Prestação de Contas) | A <i>accountability</i> é considerada a responsabilidade de indivíduos ou entidades em assumir compromissos fiscais, gerenciais ou programáticos, prestando contas dos recursos utilizados. Assim, os agentes de governança devem responder por suas ações e omissões, e prestar contas de suas atividades tanto aos órgãos de controle quanto à sociedade. |

Fonte: autoria própria (2024).

## 7.1. MODELOS DE GOVERNANÇA DE PARQUES TECNOLÓGICOS

A interação entre universidade, empresa e governo é fundamental como motor da inovação e do desenvolvimento tecnológico em uma economia baseada no conhecimento. No entanto, os desafios para a criação e expansão de PTs no Brasil são significativos, especialmente em meio à instabilidade política e dificuldades econômicas, com possível redução de investimentos em PD&I.

Diante disso, é crucial estabelecer uma agenda estratégica que privilegie o trabalho em rede, a colaboração e a criação de um ambiente de inovação. Esse ambiente deve possibilitar o surgimento de novas empresas, a geração de empregos qualificados e a criação de inovações tecnológicas de impacto. Assim, os PTs brasileiros representam um potencial estratégico a ser explorado, com o objetivo de alinhar políticas públicas ao desenvolvimento econômico sustentável.

O objetivo deste item é apresentar exemplos de governança em alguns PTs brasileiros e analisar como essa governança se desenvolve nos demais

parques estudados. Além disso, a inclusão desses dados visa enriquecer o presente estudo, fornecendo uma visão mais detalhada e comparativa sobre as práticas de gestão e colaboração entre os diferentes setores envolvidos, contribuindo assim para uma compreensão mais ampla dos modelos de governança em parques tecnológicos no Brasil.

Para isso, foi realizada uma pesquisa documental por meio da internet, na qual foram identificados diversos documentos, incluindo websites institucionais de PTs, universidades e associações nacionais do setor, além de artigos acadêmicos.

O termo "governança", que se refere à condução de uma situação, seja em uma nação, empresa ou família, tem ganhado destaque no ambiente corporativo. As novas demandas dos *stakeholders* ressaltam a importância de acompanhar de perto o processo decisório nas organizações, o que tem levado muitas empresas a revisarem seus modelos de gestão.

Foram utilizadas fontes de dados para a pesquisa, incluindo documentos dos PTs aos quais foi possível ter acesso, como regimentos, regulamentos, artigos publicados sobre esses parques, além da legislação pertinente ao seu funcionamento.

Os PTs estudados possuem estruturas variadas. O Parque Digital, localizado no Recife (PE) é um dos principais motores da economia criativa e de inovação da região Nordeste, com foco em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), economia criativa e tecnologia para cidades, o Parque Tecnológico da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) está diretamente vinculado a uma universidade federal, enquanto o TECNOPARQUE, em Curitiba (PR), está associado ao poder público municipal, com a participação de três universidades em seu projeto: duas federais e uma privada. O Parque Tecnológico Itaipu (PTI), localizado em Foz do Iguaçu (PR), está ligado à Usina Hidrelétrica de Itaipu, uma empresa binacional Brasil-Paraguai. Por fim, Parque Tecnológico da PUCRS (TECNOPUC), está associado a uma universidade privada.

A apresentação dos parques seguirá a seguinte estrutura: descrição geral, informações básicas, objetivos, localização e área geográfica, composição, atores participantes, estrutura decisória e estrutura de gestão.

### **7.1.1. Porto Digital**

O Porto Digital, também conhecido como Parque Digital de Recife, é um dos maiores polos de inovação e tecnologia do Brasil, localizado em Recife, Pernambuco. Fundado em 2000, é focado em TIC, economia criativa e tecnologias para cidades inteligentes. O Parque promove o empreendedorismo tecnológico e o desenvolvimento de empresas inovadoras, sendo um ambiente colaborativo entre empresas, startups, universidades e instituições de pesquisa.

Com mais de 300 empresas e centros de pesquisa, o Porto Digital tem papel relevante no desenvolvimento econômico da região, conectando academia, governo e setor privado. Localizado no bairro histórico do Recife Antigo, sua estrutura inclui prédios restaurados e abriga startups, incubadoras e iniciativas de inovação urbana.

O Parque é gerido pelo Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), uma organização sem fins lucrativos, e conta com apoio governamental e de entidades de fomento como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). A governança é participativa, com um conselho deliberativo que envolve empresas, universidades e governo.

#### *7.1.1.1. Estrutura de Gestão do Porto Digital*

A gestão do Porto Digital é realizada pela NGPD, uma organização privada sem fins lucrativos, que atua como gestora e articuladora do ecossistema. O NGPD é responsável por administrar o parque, criar políticas de incentivo à inovação, captar recursos e promover a integração entre os diferentes atores do ecossistema. O NGPD também tem a função de atrair novos investimentos e empresas para o Parque.

Entre os projetos e programas de destaque do NGPD estão a promoção de eventos de inovação, programas de aceleração de startups e capacitação de

mão de obra, que ajudam a preparar a força de trabalho local para atuar nos setores de TIC e economia criativa.

O Porto Digital, com sua infraestrutura e programas voltados à inovação, vem se consolidando como um dos mais importantes parques tecnológicos do Brasil, contribuindo significativamente para o desenvolvimento socioeconômico de Pernambuco e da região Nordeste.

A estrutura decisória se dá da seguinte forma:

- I. Conselho Administrativo: Representantes do governo, academia e setor privado.
- II. Diretoria Executiva: Gestão operacional.
- III. Comitês técnicos: Suporte técnico e estratégico.

#### **7.1.2. Parque Tecnológico da UFRJ**

A UFRJ implantou, em seu *campus*, o Parque Tecnológico da UFRJ, com o objetivo de promover a integração entre a universidade, seus estudantes, o corpo acadêmico e empresas que têm a inovação como parte essencial de suas atividades. Localizado na Ilha da Cidade Universitária (Ilha do Fundão), o Parque é um centro de conhecimento e empreendedorismo que reforça a vocação do Rio de Janeiro como um polo de ciência, tecnologia e inovação.

Com uma área de 350 mil metros quadrados, o Parque Tecnológico da UFRJ é voltado para abrigar empresas de setores intensivos em conhecimento, com prioridade para os segmentos de energia (especialmente petróleo), meio ambiente e tecnologia da informação. Esse ambiente favorece a interação entre empresários, pesquisadores e estudantes de graduação e pós-graduação, estimulando o empreendedorismo, criando oportunidades de estágio e oferecendo às empresas acesso privilegiado a laboratórios, profissionais qualificados e novas oportunidades de negócios.

Os objetivos principais do parque incluem:

- a)** a criação de novas EBTs;
- b)** a instalação de laboratórios especiais da UFRJ;
- c)** a transferência de tecnologia e aumento da competitividade das empresas;
- d)** o estímulo ao empreendedorismo entre os estudantes;
- e)** a promoção de novos projetos de pesquisa de ponta;
- f)** maior visibilidade para o potencial tecnológico do Rio de Janeiro;
- g)** a criação de oportunidades de estágio e inserção no mercado de trabalho; e
- h)** geração de novas receitas, por meio do aluguel de áreas no *campus*.

Diversas instituições são parceiras no desenvolvimento do Parque, entre elas: o MCTI, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a FINEP, a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro (FAPERJ), o SEBRAE Nacional, a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), a Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI), a ANPROTEC e a Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro. O Parque também é membro da IASP e da National Business Incubation Association (NBIA), e a Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS) atua de forma significativa nos projetos de pesquisa em energia.

Por ser um projeto da UFRJ, o Parque Tecnológico da UFRJ não possui personalidade jurídica própria e está vinculado ao organograma da universidade, sob sua tutela e seguindo o regimento da instituição.

#### *7.1.2.1. Estrutura de Gestão do Parque Tecnológico da UFRJ*

A gestão do Parque Tecnológico do Rio é hierarquizada, começando com a tutela da UFRJ. A estrutura inclui um Conselho Diretor, um Diretor Executivo e um Comitê de Arquitetura e quatro gerências. O Conselho Diretor está vinculado ao Conselho Universitário da UFRJ e é presidido pelo Reitor da universidade. Assim, fica clara a relação hierárquica e direta entre o Parque e a UFRJ.

#### **7.1.3. TECNOPARQUE**

O TECNOPARQUE se destaca por ser um PT completamente urbano, algo que o diferencia dos demais parques analisados. Iniciado pela Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A., fundada em dezembro de 2007, seu principal objetivo é promover o desenvolvimento econômico da cidade por meio da infraestrutura, base empresarial, ciência e tecnologia, com um forte enfoque em parcerias público-privadas.

Regido pela Lei Complementar nº 64/207 e pelo Decreto nº 310/2008 da Prefeitura Municipal de Curitiba, o TECNOPARQUE foi instituído como um programa municipal voltado ao incentivo do crescimento de setores de alta tecnologia na cidade, em colaboração com a Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A.

Com foco na pesquisa e na inovação tecnológica, o programa abrange diversas áreas urbanas caracterizadas pela presença e interação de ativos tecnológicos pertencentes ao governo, à iniciativa privada e a instituições de ensino. Esses espaços concentram cerca de 40 mil estudantes, 3 mil professores e 500 grupos de pesquisa acadêmica, criando um ambiente propício para o surgimento de empreendimentos inovadores.

O TECNOPARQUE delimita áreas específicas onde estão concentrados os ativos de ciência e tecnologia, com o objetivo de integrar os setores governamental, científico e empresarial, criando um ambiente favorável à

inovação, transferência de conhecimento e desenvolvimento de atividades tecnológicas. De acordo com a Lei Complementar nº 64/207, o parque urbano é dividido da seguinte forma:

- I.** Anel Logístico, que inclui o Núcleo Empresarial, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento (LACTEC) e Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP);
- II.** Anel Cidade Industrial de Curitiba (CIC) – Norte, que inclui o Parque de Software;
- III.** Setor Central do Rebouças, com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Centro de Convenções; e
- IV.** Setor CIC – Sul, onde está localizado o Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR).

As atividades incentivadas pelo programa TECNOPARQUE incluem:

- a)** Sistemas de Telecomunicações: equipamentos e serviços;
- b)** Equipamentos de Informática: hardware e periféricos;
- c)** Serviços de Informática: desenvolvimento de software, consultoria em hardware e software, gestão de dados e distribuição eletrônica de informações;
- d)** Pesquisa e Desenvolvimento;
- e)** Design;
- f)** Laboratórios de Ensaios e Testes de Qualidade;
- g)** Instrumentos de Precisão e Automação Industrial; e
- h)** Novas Tecnologias, como biotecnologia, nanotecnologia, saúde, novos materiais e tecnologias ambientais.

As instituições parceiras do TECNOPARQUE, além das fundadoras da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A., incluem a PUCPR, UFPR, UTFPR, FIEP, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) e a

Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI).

#### *7.1.3.1. Estrutura de Gestão da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A. – TECNOPARQUE*

A gestão da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A., responsável pelo programa TECNOPARQUE, conta com uma estrutura própria composta por Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. O Conselho de Administração é presidido pelo Prefeito de Curitiba e inclui membros da Secretaria Municipal de Finanças, Procuradoria Geral do Município, IPPUC, FIEP, Câmara de Vereadores de Curitiba, Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná (FECOMERCIOPR) e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (FACIAP). Essa estrutura define as ações e prerrogativas a serem seguidas pelos níveis hierárquicos inferiores.

A gestão inclui o Diretor Geral, a Chefia de Gabinete, a Diretoria Administrativa e Financeira, e a Diretoria Técnica, que supervisiona o Programa Curitiba TECNOPARQUE.

A estrutura de gestão da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A., responsável pela administração do TECNOPARQUE, é composta pelo Diretor Presidente, as Chefias de Gabinete, que concentram as assessorias e secretarias de gestão, e o Diretor Administrativo-Financeiro, que supervisiona as Assessorias de Tecnologia e da Informação (TI), Planejamento e Controle, além das gestões Administrativa e Financeira. Outro cargo importante no organograma da Agência é o Diretor Técnico, que coordena diversos programas da Agência Curitiba, incluindo o programa CURITIBA TECNOPARQUE, foco deste estudo.

O Conselho Fiscal é composto por três membros, sendo: um membro efetivo e seu suplente indicados pelo sistema FECOMERCIOPR; um membro

efetivo e seu suplente indicados pela Câmara de Vereadores de Curitiba; e um membro efetivo e seu suplente indicados pela Prefeitura Municipal de Curitiba.

A gestão do programa CURITIBA TECNOPARQUE está a cargo de uma Unidade Gestora, instituída pela Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A., com o apoio de dois colegiados: o Conselho de Desenvolvimento do Programa Curitiba TECNOPARQUE (CONTEC) e o Comitê de Fomento (COFOM).

#### **7.1.4. Parque Tecnológico de Itaipu (PTI)**

O PTI foi criado em 2003 pela Itaipu Binacional e é único no Brasil, com a missão de compreender e transformar a realidade da Região Trinacional do Iguassu, que abrange Brasil, Argentina e Paraguai. Ele promove o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, com foco em soluções voltadas para água, energia e turismo, sempre com respeito ao ser humano.

Instalado nos antigos alojamentos dos operários que construíram a usina hidrelétrica de Itaipu, o PTI ocupa uma área de 1,16 milhão de metros quadrados, com mais de 50 mil metros quadrados de área construída. Graças à sua vinculação com a Itaipu, o parque proporciona avanços tecnológicos à usina, reduzindo custos de importação de tecnologia.

O ambiente acadêmico e tecnológico do PTI é fortalecido pela presença de várias universidades e instituições parceiras, incluindo a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), o Instituto Federal do Paraná (IFPR), entre outros. Essas parcerias permitem a criação de um cenário propício para o desenvolvimento de pessoas e empresas na região, consolidando o PTI como um espaço inovador e de grande impacto.

Além de oferecer um ambiente para o empreendedorismo e inovação, o PTI também promove a educação em parceria com a Prefeitura de Foz do Iguaçu e outras instituições, garantindo o acesso de milhares de estudantes a um ensino de qualidade. O Parque apoia a inovação tecnológica por meio de modernos laboratórios e bolsas de pesquisa.

O PTI foi criado com o objetivo de gerar emprego e renda, oferecendo infraestrutura física e tecnológica, suporte operacional e capacitação para empresas inovadoras. Ele mantém parcerias em várias áreas, como meio ambiente, turismo sustentável e pesquisa científica, e é um centro de referência em estudos sobre água, sendo também parceiro do Programa Hidrológico Internacional da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

#### *7.1.4.1. Estrutura de Gestão do PTI*

Sua estrutura de gestão é composta pela Fundação Parque Tecnológico de Itaipu, uma entidade sem fins lucrativos com autonomia jurídica, administrativa e financeira, instituída pela Itaipu Binacional. A administração do parque inclui o Conselho de Curadores, o Conselho Fiscal, o Conselho Diretor, além do Diretor Superintendente, Diretoria Técnica e Diretoria Administrativa-Financeira, que gerenciam os programas específicos do parque, como PTI Educação, PTI Empreendedorismo, PTI Pesquisa & Desenvolvimento, PTI Ciência e Tecnologia e PTI Turismo.

Esses programas visam qualificar profissionais, apoiar a criação de empresas inovadoras, promover o desenvolvimento científico e tecnológico, além de fomentar o turismo sustentável na região, consolidando o PTI como um espaço de geração de conhecimento e oportunidades na Região Trinacional.

#### **7.1.5. Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (TECNOPUC)**

O TECNOPUC é uma iniciativa promovida pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), localizado no campus da universidade, em Porto Alegre, em um terreno de 54 mil m<sup>2</sup>, com 18 mil m<sup>2</sup> de área construída.

O principal objetivo do TECNOPUC é integrar a PUCRS diretamente no desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região e do país. Além disso, busca atrair empresas de pesquisa e desenvolvimento para colaborar com a universidade, promover a criação de novas empresas de base tecnológica, estimular a inovação e a interação entre empresas e a academia, e colaborar de forma coordenada com os governos.

O TECNOPUC é um parque multi-temático, com foco em três áreas principais:

- a) Tecnologia da Informação e Comunicação;
- b) Energia e Física Aplicada; e
- c) Ciências Biológicas, da Saúde e Biotecnologia. Essas áreas foram definidas com base nas competências acadêmicas da PUCRS e na demanda da sociedade.

A gestão do Parque envolve vários atores, tanto internos quanto externos. Internamente, são fundamentais para o seu funcionamento: INOVAPUC (Rede de Inovação e Empreendedorismo da PUCRS), a Agência de Gestão Tecnológica (AGT), a incubadora de empresas RAIAR, o Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT), o Centro de Inovação, o Ideia Instituto de P&D, o Núcleo Empreendedor, e os Laboratórios Especializados em Eletroeletrônica, Calibração e Ensaio (LABELO), especializado em eletroeletrônica, calibração e ensaios. Externamente, o parque se conecta com instituições como ANPROTEC, FINEP, SEBRAE, o governo do estado e o município de Porto Alegre, entre outros.

#### *7.1.5.1. Estrutura de Gestão do TECNOPUC*

A governança do TECNOPUC é composta pela gestão operacional e pela gestão estratégica. A gestão operacional é conduzida pela diretoria do parque, ligada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) da PUCRS, e

cuida da administração interna, serviços prestados às empresas residentes e dos processos administrativos. Já a gestão estratégica, responsável por definir filosofias, objetivos e diretrizes do parque, é liderada pela Reitoria da PUCRS, com o apoio de um Comitê Gestor.

O Comitê Gestor do TECNOPUC, vinculado à PRPPG, é composto por várias autoridades da universidade, incluindo o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação (presidente), o Pró-Reitor de Extensão, o Pró-Reitor de Administração e Finanças, o Coordenador da Procuradoria Jurídica, o Diretor da AGT e o Diretor do parque. Esse comitê é responsável por traçar as políticas e avaliar periodicamente o desempenho do parque.

A administração do TECNOPUC é enxuta, composta por um diretor, um administrador, um gestor de relacionamento, um relações públicas e um analista de desenvolvimento. A AGT também desempenha um papel importante, gerenciando projetos de P&D em colaboração com empresas e agências governamentais.

Embora o TECNOPUC não tenha um regulamento formal, ele opera de acordo com as normas e diretrizes da PUCRS, com a nomeação de diretores e demais gestores sendo feita pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, com a aprovação do Reitor.

## 7.2. COMPARAÇÃO DO PROCESSO DE GOVERNANÇA ENTRE OS PTS PESQUISADOS

Devido às diferentes estruturas dos PTs analisados, conforme destacado na caracterização desses parques, o processo de governança também apresenta especificidades, embora seus objetivos sejam semelhantes. Esses objetivos incluem o desenvolvimento tecnológico por meio de pesquisa e inovação, com a gestão envolvendo diversos atores e apresentando particularidades que merecem discussão.

Segue abaixo a comparação entre os parques estudados:

### Localização e Tamanho

**Porto Digital:** No Recife, em áreas restauradas do bairro histórico, com foco em TIC.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Localizado na Ilha do Fundão, Rio de Janeiro, com 350 mil m<sup>2</sup>.

**TECNOPARQUE:** Um parque completamente urbano em Curitiba, distribuído em vários núcleos na cidade.

**PTI:** Na região trinacional do Iguassu (Brasil, Argentina, Paraguai), ocupa 1,16 milhão m<sup>2</sup>.

**TECNOPUC:** Em Porto Alegre, com 54 mil m<sup>2</sup> de terreno e 18 mil m<sup>2</sup> construídos.

### Objetivos

**Porto Digital:** Fomentar TIC, economia criativa e inovação urbana no Nordeste, promovendo empreendedorismo tecnológico.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Visa a integração entre universidade e empresas, inovação, geração de EBTs, pesquisa e visibilidade do Rio de Janeiro como polo tecnológico.

**TECNOPARQUE:** Promover o desenvolvimento econômico de Curitiba, incentivando setores de alta tecnologia.

**PTI:** Desenvolvimento científico e tecnológico da região trinacional, com foco em água, energia e turismo.

**TECNOPUC:** Promover o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do Rio Grande do Sul, com foco em P&D e inovação.

## Áreas de Atuação

**Porto Digital:** TIC, economia criativa, tecnologias para cidades inteligentes.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Energia, meio ambiente, tecnologia da informação.

**TECNOPARQUE:** Telecomunicações, informática, P&D, design, novas tecnologias (biotecnologia, nanotecnologia).

**PTI:** Soluções para água e energia, desenvolvimento regional, meio ambiente, turismo sustentável.

**TECNOPUC:** Tecnologia da informação e comunicação, energia e física aplicada, ciências biológicas, saúde e biotecnologia.

## Gestão

**Porto Digital:** Gestão realizada pela NGPD, uma organização privada sem fins lucrativos.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Sob a tutela da UFRJ, com um Conselho Diretor ligado ao Conselho Universitário e várias gerências internas.

**TECNOPARQUE:** Gerido pela Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, com Conselho de Administração presidido pelo Prefeito e forte participação pública-privada.

**PTI:** Gerido pela Fundação Parque Tecnológico de Itaipu, uma entidade sem fins lucrativos com autonomia jurídica e financeira.

**TECNOPUC:** Governança dividida entre gestão operacional e estratégica, vinculada à Pró-Reitoria da PUCRS, com apoio de um Comitê Gestor.

## Parcerias

**Porto Digital:** Empresas de TIC, SEBRAE, FINEP, academia e governo de Pernambuco.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Ministérios, Petrobras, SEBRAE, ANPROTEC, entre outros.

**TECNOPARQUE:** PUCPR, UFPR, UTFPR, FIEP, governo municipal e estadual, entre outros.

**PTI:** UNILA, UNIOESTE, IFPR, UNESCO, e Itaipu Binacional.

**TECNOPUC:** ANPROTEC, FINEP, SEBRAE, governos estadual e municipal.

## Diferenciais

**Porto Digital:** Especialização em TIC e economia criativa, sendo um dos principais parques focados em inovação urbana no Brasil.

**Parque Tecnológico da UFRJ:** Integração acadêmica com empresas, sendo parte do campus universitário.

**TECNOPARQUE:** Totalmente urbano, abrangendo várias áreas de Curitiba, promovendo forte interação entre ciência, tecnologia e empresas.

**PTI:** Foco trinacional e exclusivo em água e energia, com forte ênfase em sustentabilidade.

**TECNOPUC:** Concentra-se em inovação com um forte laço acadêmico, P&D e incubação de empresas.

Segue abaixo o quadro 20 que traz um resumo da comparação do processo de governança entre os PTs pesquisados:

Quadro 20 - Resumo da comparação do processo de governança entre os PTs pesquisados.

| PARQUE                     | LOCALIZAÇÃO E TAMANHO                                                                | OBJETIVO                                                                                                                                     | ÁREAS DE ATUAÇÃO                                                                               | GESTÃO                                                                                                                                           | PARCERIAS                                                             | DIFERENCIAIS                                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PORTO DIGITAL              | No Recife, em áreas restauradas do bairro histórico, com foco em TIC.                | Fomentar TIC, economia criativa e inovação urbana no Nordeste, promovendo empreendedorismo tecnológico.                                      | TIC, economia criativa, tecnologias para cidades inteligentes.                                 | Gestão realizada pela NGPD (Núcleo de Gestão do Porto Digital), uma organização privada sem fins lucrativos.                                     | Empresas de TIC, SEBRAE, FINEP, academia e governo de Pernambuco.     | Especialização em TIC e economia criativa, sendo um dos principais parques focados em inovação urbana no Brasil.         |
| PARQUE TECNOLÓGICO DA UFRJ | Localizado na Ilha do Fundão, Rio de Janeiro, com 350 mil m².                        | Visa a integração entre universidade e empresas, inovação, geração de EBTs, pesquisa e visibilidade do Rio de Janeiro como polo tecnológico. | Energia, meio ambiente, tecnologia da informação.                                              | Sob a tutela da UFRJ, com um Conselho Diretor ligado ao Conselho Universitário e várias gerências internas.                                      | Ministérios, Petrobras, SEBRAE, ANPROTEC, entre outros.               | Integração acadêmica com empresas, sendo parte do campus universitário.                                                  |
| TECNOPARQUE                | Um parque completamente urbano em Curitiba, distribuído em vários núcleos na cidade. | Promover o desenvolvimento econômico de Curitiba, incentivando setores de alta tecnologia.                                                   | Telecomunicações, informática, P&D, design, novas tecnologias (biotecnologia, nanotecnologia). | Gerido pela Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, com Conselho de Administração presidido pelo Prefeito e forte participação pública-privada. | PUCPR, UFPR, UTFPR, FIEP, governo municipal e estadual, entre outros. | Totalmente urbano, abrangendo várias áreas de Curitiba, promovendo forte interação entre ciência, tecnologia e empresas. |
| PTI                        | Na região trinacional do                                                             | Desenvolvimento científico e                                                                                                                 | Soluções para água e energia,                                                                  | Foco trinacional e exclusivo em                                                                                                                  | UNILA, UNIOESTE,                                                      | Foco trinacional e exclusivo em água                                                                                     |

|           |                                                                    |                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                               |                                                         |                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Iguassu (Brasil, Argentina, Paraguai), ocupa 1,16 milhão m².       | tecnológico da região trinacional, com foco em água, energia e turismo.                                      | desenvolvimento regional, meio ambiente, turismo sustentável.                                                  | água e energia, com forte ênfase em sustentabilidade.                                                                         | IFPR, UNESCO, e Itaipu Binacional.                      | e energia, com forte ênfase em sustentabilidade.                                   |
| TECNO PUC | Em Porto Alegre, com 54 mil m² de terreno e 18 mil m² construídos. | Promover o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do Rio Grande do Sul, com foco em P&D e inovação. | Tecnologia da informação e comunicação, energia e física aplicada, ciências biológicas, saúde e biotecnologia. | Governança dividida entre gestão operacional e estratégica, vinculada à Pró-Reitoria da PUCRS, com apoio de um Comitê Gestor. | ANPROTEC, FINEP, SEBRAE, governos estadual e municipal. | Concentra-se em inovação com um forte laço acadêmico, P&D e incubação de empresas. |

Fonte: autoria própria (2024)

Essa análise evidencia as diferenças em localização, foco, áreas de atuação, estrutura de gestão e o papel das parcerias, destacando a maneira como cada parque promove o desenvolvimento econômico e tecnológico em suas respectivas regiões.

Analisando mais detalhadamente os dados dos PTs estudados em relação aos princípios e premissas da Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, observa-se que uma das principais inovações é a criação de estruturas de governança colaborativa. Nessa estrutura, representantes de diversos setores (público, privado, acadêmico e sociedade civil) participam ativamente na formulação e execução de políticas e ações estratégicas. Essa abordagem já pode ser observada em alguns PTs, como o TECNOPARQUE e o Porto Digital, que mantêm uma forte integração entre os setores público e privado, e poderia ser ampliada para outras áreas de atuação.

Outra importante inovação é a autonomia jurídica e financeira. A autonomia, como observada no PTI, é um elemento essencial para garantir a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida a novos desafios. Aplicar essa prática a outros órgãos e entidades públicas pode fortalecer a eficiência administrativa e acelerar processos de decisão.

O foco em desenvolvimento regional é uma outra inovação a se considerar, também seguindo o exemplo do PTI, que se concentra nas necessidades específicas da região trinacional do Iguassu, a nova metodologia deve adaptar-se às particularidades regionais, garantindo que as iniciativas sejam pertinentes e eficazes em seu contexto. Assim, a governança pública seria melhor direcionada para resolver problemas específicos de cada região.

E tão importante quanto às demais inovações já citadas, temos a incubação de inovação. Inspirado no TECNOPUC e Porto Digital, o incentivo à criação de startups e novas EBTs deve ser parte integrante da metodologia. A governança pública pode assumir um papel de facilitadora para empreendedores, promovendo espaços para experimentação, P&D, e incubação de empresas, especialmente aquelas voltadas para inovações que tenham impacto social e sustentável.

## 8 DISCUSSÃO E IMPACTOS

Nos últimos anos, os modelos de gestão e governança passaram por profundas transformações, impulsionados por avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas da sociedade e a necessidade de maior transparência e eficiência nos setores público e privado. Organizações de todos os tipos estão adotando práticas de gestão mais ágeis, colaborativas e centradas em resultados, promovendo uma visão integrada de seus processos e decisões.

No âmbito público, em especial no governo federal, onde se insere a UnB, a Governança Organizacional Aplicada a Órgãos e Entidades Públicas já é uma exigência legal. Legislações, normativos e órgãos de controle, como o TCU e a Controladoria-Geral da União (CGU), têm estabelecido diretrizes e padrões de governança que buscam fortalecer a *accountability* (prestação de contas), a transparência e a responsabilidade na gestão pública. Esses dispositivos visam assegurar que as instituições públicas operem com eficiência, alinhando suas ações aos interesses da sociedade e ao cumprimento de suas missões institucionais.

Além da Governança da Inovação, que envolve a alta administração representada pelo Comitê de Inovação, este trabalho também se apoia no modelo de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas. Este modelo busca estabelecer diretrizes e práticas para assegurar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão pública, promovendo uma integração eficaz entre a inovação e a governança geral da organização, de forma a garantir o alinhamento estratégico, o cumprimento de metas e a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

A integração desses dois modelos maximiza o desenvolvimento tecnológico e científico, promove a colaboração público-privada e facilita a transferência de conhecimento. Assim, unir a Governança Organizacional e a Governança da Inovação torna-se uma estratégia eficaz para impulsionar o progresso e a competitividade nos PCTs de universidades públicas federais.

Esse cenário reflete a evolução de uma governança mais moderna e robusta, na qual práticas de gestão estratégica, avaliação de desempenho e prestação de contas se tornam fundamentais para a legitimidade e o

funcionamento das organizações públicas. O resultado é uma administração mais alinhada às demandas contemporâneas, que busca o uso responsável dos recursos públicos, a inovação nos processos e a entrega de serviços de qualidade à população.

Neste sentido, segue, inicialmente, um Modelo Preliminar de Governança da Inovação para o PCTec/UnB, o qual traz à luz os princípios e premissas fundamentais da metodologia proposta. É importante destacar que essa metodologia vai muito além da mera criação de uma estrutura de governança. Ela envolve um conjunto mais amplo de aspectos que visam proporcionar uma visão holística da inovação dentro do PCTec/UnB.

Esse modelo busca alinhar diretrizes estratégicas, definir papéis e responsabilidades, além de fomentar um ambiente propício à inovação. No entanto, a estrutura de governança é apenas um dos pilares. A metodologia também abrange a criação de uma cultura de inovação, a integração com ecossistemas externos, o suporte a processos inovadores e a gestão de recursos e conhecimentos. Assim, a abordagem vai além da governança formal, englobando também a articulação entre equipes, tecnologias e a própria visão estratégica do PT.

Essa apresentação tem o intuito de abrir o diálogo sobre a Governança da Inovação, promovendo ajustes e refinamentos para que o modelo atenda às necessidades e aos desafios específicos do PCTec/UnB.

## 8.1. MODELO PRELIMINAR DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PCTEC/UNB

Este Modelo Preliminar de Governança foi desenvolvido para o PCTec/UnB com base na metodologia de Governança da Inovação e de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas. Tem como objetivo promover a inovação por meio de uma administração eficiente, transparente e participativa, alinhada com os princípios da governança organizacional em órgãos e entidades públicas, que são os seguintes:

legitimidade, transparência, equidade, integridade, capacidade de resposta e *accountability* (prestação de contas).

Na metodologia de Governança da Inovação, há uma premissa central: **a Alta Administração assume o papel de Comitê de Inovação**. Nesse contexto, a responsabilidade pela inovação no Parque é delegada a um grupo formado pela alta gestão, garantindo uma abordagem multidisciplinar e orientada de cima para baixo. Com isso, a governança tende a focar mais na criação de novos produtos e serviços, enquanto os processos ocupam um papel secundário na gestão da inovação.

O MG, em alinhamento com a metodologia de Governança Organizacional aplicada a Órgãos e Entidades Públicas, a ser implementado no PCTec/UnB, deve seguir as seguintes premissas:

**a) Governar e administrar visando o bem comum**

O PCTec/UnB deverá ser gerido com foco no bem comum, promovendo o desenvolvimento social e econômico por meio da inovação. A missão principal será apoiar a criação de novos conhecimentos, tecnologias e negócios que gerem benefícios para a comunidade acadêmica, a sociedade e o mercado.

**b) Critérios para a nomeação de gestores**

A seleção de gestores deverá ser baseada em critérios técnicos e éticos.

**c) Valorização dos recursos humanos**

Os recursos humanos deverão ser fundamentais para o sucesso do PCTec/UnB.

**d) Conhecer e compreender a governança**

Todos os envolvidos na gestão do Parque deverão compreender os princípios e práticas da boa governança. Para isso, serão implementadas ações de formação para os gestores e colaboradores.

**e) Planejar antes de implementar**

O planejamento estratégico deverá ser a base para todas as iniciativas do PCTec/UnB. Antes de implementar qualquer ação, deverá ser elaborado um plano detalhado.

**f) Instruir processo para a tomada de decisão estratégica**

A tomada de decisão estratégica deverá ser orientada por processos claros e participativos.

**g) Indissociabilidade entre governança, planejamento estratégico e gestão**

A governança, o planejamento estratégico e a gestão deverão ser integrados de maneira indissociável. A governança fornecerá as diretrizes e o planejamento desenhará o caminho.

**h) Sem participação efetiva não há governança**

A participação das partes interessadas deverá ser fundamental para a governança do PCTec/UnB.

**i) Combater a corrupção em todas as suas formas**

O combate à corrupção deverá ser uma prioridade para garantir um ambiente ético e transparente.

**j) Menos burocracia e mais ação e resultados**

Para maximizar a eficácia e a inovação, o PCTec/UnB deverá adotar práticas que minimizem a burocracia, sem comprometer a segurança e a transparência.

Além das premissas acima citadas, O MG, ainda seguindo a metodologia de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, a ser instituído no PCTec/UnB, deve considerar os seguintes princípios:

- **Legitimidade:** A legitimidade no Estado Democrático de Direito vai além da conformidade legal, sendo um critério para controle

externo. A administração pública deve não apenas seguir a legalidade, mas também atender ao interesse público e ao bem comum.

- **Transparência:** A transparência envolve o fornecimento de informações relevantes às partes interessadas, não se limitando a dados econômico-financeiros, mas também abarcando aspectos de gestão, sustentabilidade e maximização de valor para a organização.
- **Equidade:** A equidade visa garantir que todos possam exercer plenamente seus direitos civis, políticos e sociais, como liberdade de expressão, acesso à informação, igualdade, além de educação, saúde, moradia e segurança.
- **Integridade:** A integridade busca prevenir a corrupção e fortalecer padrões morais, mas também promove eficiência administrativa e inclusão social no contexto da Governança Organizacional.
- **Capacidade de Resposta:** Esse princípio fundamental reflete a capacidade da instituição pública de atender, de forma eficiente e eficaz, às necessidades dos cidadãos, prevendo seus interesses e antecipando suas aspirações.
- **Accountability (Prestação de Contas):** A *accountability* é a responsabilidade de indivíduos ou entidades em prestar contas sobre o uso de recursos e suas ações. Na Governança, os agentes devem responder por suas atividades e omissões tanto aos órgãos de controle quanto à sociedade.

## 8.2. MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Após uma análise detalhada dos modelos de governança existentes, especialmente aqueles que podem ser aplicados a PTs em universidades públicas federais, e considerando a estrutura de governança estudada em diversos PTs, elaborou-se um Modelo Preliminar de Governança da Inovação para o PCTec/UnB. Agora, com base nesse levantamento, será apresentada uma proposta de Modelo de Governança da Inovação específico para o PCTec/UnB, visando otimizar suas práticas de gestão, promover a colaboração entre os atores envolvidos e fortalecer sua missão de impulsionar o desenvolvimento científico e tecnológico na região.

Este estudo dá continuidade ao modelo preliminar, no qual foram adotadas as principais características, premissas e princípios da Governança da Inovação e da Governança Organizacional Aplicada a Órgãos e Entidades Públicas. Esses conceitos estabelecem diretrizes essenciais para garantir a eficiência, transparência e alinhamento estratégico entre as ações inovadoras e as práticas organizacionais nas instituições públicas.

A importância de que todas as sugestões sobre as principais características, premissas e princípios sejam retiradas da literatura, dos sites dos parques estudados e da vivência no PCTec/UnB reside no fato de que essa abordagem traz uma base sólida, prática e teórica, para a formulação de um modelo eficaz de governança e desenvolvimento. Ao buscar orientações na literatura especializada, assegura-se que este trabalho está fundamentado em conceitos discutidos e testados, o que fortalece a confiabilidade das recomendações. A análise dos sites dos PTs estudados proporciona uma visão contemporânea e aplicada das práticas de sucesso já adotadas, oferecendo um *benchmarking* de estratégias que estão promovendo a inovação e o crescimento nesses ambientes.

Além disso, a vivência no PCTec/UnB agrega um valor inestimável, uma vez que fornece percepções empíricas e uma compreensão mais profunda da realidade e dos desafios específicos enfrentados por PCTs vinculados a universidades públicas federais. Essa experiência direta permite a identificação

de necessidades locais e o ajuste de soluções teóricas ao contexto real, garantindo que as sugestões propostas sejam viáveis e adequadas às peculiaridades do ambiente de inovação da UnB.

Ao unir essas três fontes de conhecimento (teoria, práticas e vivência prática), é possível formular um conjunto de diretrizes robusto, que não apenas reflete as melhores práticas globais, mas também está alinhado com a realidade e as necessidades específicas do PCTec/UnB e outros parques semelhantes. Isso contribui para a criação de um ambiente de inovação mais eficiente, colaborativo e sustentável.

No entanto, a grande diferença neste novo modelo está na adaptação e aprofundamento dessas diretrizes com foco específico no PCTec/UnB. Em vez de uma abordagem genérica, serão apresentadas as perspectivas detalhadas de cada característica da governança, levando em consideração as necessidades e particularidades do PCTec/UnB.

Essa abordagem personalizada permitirá compreender como esses princípios podem ser aplicados de forma mais eficaz no contexto do PCTec/UnB, promovendo um ambiente que incentive a inovação, a colaboração entre academia, governo e setor privado, e que assegure o desenvolvimento sustentável da instituição. Assim, o modelo oferecerá uma visão mais clara e direcionada sobre a aplicação prática das melhores práticas de governança voltadas para o sucesso institucional.

Para iniciar, destacam-se as premissas da Governança Organizacional Aplicada a Órgãos e Entidades Públicas. Premissas são informações essenciais que sintetizam os principais aspectos a serem considerados na governança do PCTec/UnB e estão descritas no quadro 18 deste trabalho. A partir dessas premissas, desenvolve-se um raciocínio estruturado que apresenta a definição e a organização das etapas do modelo de governança no PCTec/UnB:

## PREMISSAS

### I. Governar e administrar visando o bem comum

O PCTec/UnB deverá ser gerido com foco no bem comum, promovendo o desenvolvimento social e econômico por meio da inovação. Sua missão principal será apoiar a criação de novos conhecimentos, tecnologias e negócios que beneficiem tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade e o mercado. Para isso, o PCTec/UnB irá desenvolver, operar e gerir um ambiente compartilhado de desenvolvimento científico e tecnológico, com foco na inovação, conectando e integrando parceiros à universidade.

### II. Critérios para a nomeação de gestores

A seleção de gestores deverá ser baseada em critérios técnicos e éticos:

- a) Competência técnica:** Os gestores (a direção e as coordenações) deverão possuir expertise comprovada em áreas relacionadas à inovação, ciência, tecnologia e gestão;
- b) Experiência em governança:** Os gestores deverão ter vivência na aplicação de princípios de governança, como transparência, integridade e prestação de contas;
- c) Capacidade de liderança:** Os gestores deverão ser capazes de engajar equipes e *stakeholders*, promovendo uma gestão colaborativa;
- d) Compromisso com a inovação:** Os gestores deverão demonstrar entendimento e compromisso com a missão de inovação do Parque.

### III. Valorização dos recursos humanos

Os recursos humanos são fundamentais para o sucesso do PCTec/UnB. Serão adotadas estratégias que visem:

- a) **Capacitação contínua:** Treinamentos deverão ser promovidos para o desenvolvimento profissional e técnico de colaboradores e gestores;
- b) **Reconhecimento e Incentivos:** Políticas de valorização deverão ser criadas, promovendo um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, o aprendizado contínuo e a retenção de talentos;
- c) **Diversidade e inclusão:** Deverá ser garantido que o ambiente seja inclusivo, respeitando a diversidade de ideias, culturas e experiências.

### IV. Conhecer e compreender a governança

Todos os envolvidos na gestão do Parque deverão compreender os princípios e práticas da boa governança. Para isso, serão implementadas ações de formação para os gestores e colaboradores, com foco em:

- a) **Educação em governança:** A equipe do PCTec/UnB deverá realizar cursos e treinamentos sobre governança pública, planejamento estratégico e gestão;
- b) **Conscientização sobre práticas éticas:** A equipe deverá ser instruída sobre a importância da ética e integridade no ambiente de inovação.

## **V. Planejar antes de implementar**

O planejamento estratégico será a base para todas as iniciativas do PCTec/UnB. Antes de implementar qualquer ação, deverá ser elaborado um plano detalhado, que considere:

- a) Análise de contexto:** Deverão ser identificadas as necessidades e oportunidades no ecossistema de inovação;
- b) Metas de curto, médio e longo prazo:** Deverão ser definidos os objetivos claros e indicadores de desempenho;
- c) Adoção de boas práticas:** Deverão ser baseadas as ações em *benchmarks* de sucesso de outros PTs e centros de inovação.

## **VI. Instruir processo para a tomada de decisão estratégica**

A tomada de decisão estratégica deverá ser orientada por processos claros e participativos:

- a) Comitês e Conselhos Consultivos:** Deverão ser formados grupos consultivos compostos por especialistas acadêmicos, industriais e gestores públicos, para orientar a formulação de políticas e decisões;
- b) Base em dados e evidências:** Deverão ser utilizados indicadores, estudos e pesquisas para apoiar as decisões estratégicas, minimizando incertezas.

## **VII. Indissociabilidade entre governança, planejamento estratégico e gestão**

A governança, o planejamento estratégico e a gestão deverão ser integrados de maneira indissociável. A governança fornecerá as diretrizes, o planejamento desenhará o caminho, e a gestão executará as ações:

- a) **Alinhamento constante:** As ações do Parque deverão ser continuamente revisadas para garantir que estão alinhadas com as estratégias de longo prazo;
- b) **Ciclos de avaliação e ajuste:** O planejamento deverá ser revisto periodicamente, permitindo ajustes de acordo com as mudanças no cenário tecnológico e social.

### **VIII. Sem participação efetiva não há governança**

A participação das partes interessadas deverá ser fundamental para a governança do PCTec/UnB:

- a) **Engajamento dos *stakeholders*:** A participação de acadêmicos, empreendedores, governo e comunidade local em fóruns de discussão, workshops e decisões importantes deverá ser garantida;
- b) **Mecanismos de participação:** Canais de consulta pública, promovendo a transparência e a inclusão deverão ser criados.

### **IX. Combater a corrupção em todas as suas formas**

O combate à corrupção deverá ser uma prioridade. Para garantir um ambiente ético e transparente:

- a) **Compliance e integridade:** Um sistema de *compliance* que monitore e avalie as práticas dentro do Parque deverá ser implementado;
- b) **Canal de denúncia:** Deverá ser criado um canal seguro e anônimo para que colaboradores e parceiros possam reportar irregularidades;

- c) **Auditorias regulares:** Auditorias independentes para assegurar que os recursos estão sendo utilizados de maneira ética e eficientes deverão ser realizadas.

## **X. Menos burocracia e mais ação e resultados**

Para maximizar a eficácia e a inovação, o PCTec/UnB deve adotar práticas que minimizem a burocracia, sem comprometer a segurança e a transparência:

- a) **Simplicidade nos processos:** A complexidade dos procedimentos internos deverá ser reduzida, garantindo agilidade na tomada de decisão e na implementação de projetos;
- b) **Foco em resultados:** Ações que tragam resultados concretos e mensuráveis, promovendo um ciclo virtuoso de inovação deverão ser priorizadas.

É importante reconhecer que, embora o modelo de governança aqui proposto para o PCTec/UnB busque adotar premissas inovadoras e eficientes, nem todas poderão ser plenamente implementadas devido à sua vinculação à UnB, que, por sua vez, está subordinada ao governo federal. Esse vínculo traz consigo restrições legais e administrativas, limitando a autonomia necessária para adotar certos princípios de governança em sua totalidade. Algumas das ações previstas, portanto, dependerão de iniciativas diretas da própria universidade, que deve atuar como intermediadora e facilitadora para viabilizar a implementação de tais diretrizes, assegurando que o PCTec/UnB possa operar de forma eficaz e orientada ao seu objetivo de desenvolvimento regional e inovação.

Após a apresentação das premissas, é importante abordar os princípios. Como a governança discutida aqui se aplica especificamente a Órgãos e Entidades Públicas, é fundamental considerar os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estabelecidos

pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Esses princípios são obrigatórios para toda a administração pública e devem ser incorporados em todos os aspectos da Governança Organizacional.

Dos vários princípios de governança, foram selecionados os seis mais relevantes para Órgãos e Entidades Públicas: legitimidade, transparência, equidade, integridade, capacidade de resposta e *accountability* (prestação de contas).

As definições desses princípios, juntamente com explicações complementares, estão detalhadas no quadro 19 deste estudo. Outros princípios, embora relevantes, não foram destacados aqui por não serem considerados os mais essenciais para a governança de órgãos e entidades públicas.

## PRINCÍPIOS

- a) Legitimidade:** o princípio da legitimidade é vital para que as atividades e decisões do Parque transcendam a conformidade legal e promovam, de forma autêntica, o interesse público e o bem comum. A legitimidade no PCTec/UnB significa que a gestão e operação do Parque devem ser fundamentadas não apenas no cumprimento das normas legais, mas também na busca por decisões que reflitam os valores da transparência, responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Para que o PCTec/UnB seja reconhecido como um espaço legítimo dentro do ecossistema de inovação, será essencial que suas ações e políticas sejam constantemente avaliadas quanto ao impacto positivo na sociedade, garantindo que o Parque contribua de maneira significativa para o progresso científico, tecnológico e econômico da região. Além disso, a prática de uma governança legítima assegurará que a administração do PCTec/UnB esteja alinhada às expectativas e necessidades da comunidade

acadêmica, setor produtivo e sociedade civil, promovendo um ambiente de confiança, colaboração e benefício mútuo.

- b) Transparência:** o princípio da transparência é fundamental para consolidar uma governança que preze pela clareza e pelo acesso à informação para todas as partes interessadas. Esse princípio implica um compromisso contínuo de divulgar informações relevantes sobre a gestão do Parque, que vão além de dados econômico-financeiros e incluem aspectos relacionados à sustentabilidade, inovação e à criação de valor para a instituição e para a sociedade.

No PCTec/UnB, a transparência deverá abranger desde a divulgação dos objetivos estratégicos e diretrizes adotadas até o acompanhamento de resultados e impactos das ações, assegurando que essas informações estejam acessíveis à comunidade acadêmica, setor produtivo, governo e sociedade civil. Dessa forma, a transparência fortalecerá a confiança dos parceiros e das partes interessadas, promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada que fomenta o desenvolvimento científico e tecnológico alinhado com os interesses da sociedade.

- c) Equidade:** o princípio da equidade assume um papel fundamental para garantir que todos os atores (desde acadêmicos e pesquisadores até empreendedores e a comunidade) tenham acesso igualitário às oportunidades de inovação, desenvolvimento e colaboração. Aplicar a equidade ao PCTec/UnB significa assegurar que todos, independentemente de sua origem ou posição socioeconômica, possam usufruir de um ambiente inclusivo, com acesso a recursos, tecnologias e informações de ponta. Essa abordagem fomenta não apenas a liberdade de expressão e o acesso à informação, mas também a possibilidade de contribuir ativamente para o ecossistema de inovação,

estimulando um desenvolvimento científico e tecnológico que reflete a diversidade e pluralidade de nossa sociedade.

Por meio de políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades, o PCTec/UnB poderá fortalecer seu compromisso com a formação e o suporte a novos talentos, garantindo o direito à educação, ao desenvolvimento profissional e ao empreendedorismo inovador. Isso, por sua vez, contribuirá para que a estrutura do Parque seja um espaço inclusivo e representativo, oferecendo suporte contínuo aos empreendedores e pesquisadores que desejam contribuir com soluções inovadoras e sustentáveis para a sociedade.

- d) Integridade:** o princípio da integridade é essencial para consolidar uma cultura de conduta ética, eficiência administrativa e inclusão social. Esse princípio orienta as ações do Parque de forma que todos os processos e decisões respeitem padrões morais elevados, promovendo uma governança que prioriza a transparência, o combate à corrupção e o fortalecimento de boas práticas de gestão.

A integridade no PCTec/UnB refletirá o compromisso de não apenas cumprir normas éticas, mas também de implementar processos administrativos que sejam justos e acessíveis a todos os envolvidos, incentivando a participação de setores diversos da sociedade. Dessa forma, o Parque se tornará um ambiente seguro e confiável, no qual a inovação, a inclusão e o desenvolvimento científico e tecnológico caminham lado a lado com os valores éticos e o compromisso com o bem público.

- e) Capacidade de Resposta:** o princípio de capacidade de resposta reflete o compromisso em atender de forma ágil, eficiente e proativa as demandas de inovação, desenvolvimento tecnológico e científico da sociedade. Alinhado com as necessidades da comunidade acadêmica, das empresas e da sociedade civil, o Parque buscará não só responder às demandas existentes, mas

também prever tendências e antecipar as aspirações de seus públicos.

Essa capacidade de resposta envolverá a construção de soluções inovadoras, o fomento a parcerias estratégicas e a implementação de processos que assegurem rapidez e qualidade nas decisões e nos serviços oferecidos. Assim, o PCTec/UnB se posicionará como um agente dinâmico e atento às transformações, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento de tecnologias e à geração de impacto social e econômico positivo.

**f) *Accountability* (Prestação de Contas):** o princípio de *accountability* representa o compromisso em garantir que todas as atividades e decisões sejam realizadas com responsabilidade e transparência, especialmente em relação ao uso de recursos públicos e parcerias estabelecidas. Esse princípio estabelece que gestores e equipes do Parque não só devem prestar contas de suas ações e omissões de forma clara e acessível, mas também demonstrar a eficiência e a eficácia dos projetos e programas desenvolvidos.

Por meio de relatórios regulares, auditorias e mecanismos de monitoramento, o PCTec/UnB assegurará que seus compromissos financeiros, gerenciais e programáticos são cumpridos de acordo com os interesses da comunidade acadêmica, das empresas parceiras e da sociedade, fortalecendo a confiança e a credibilidade de suas ações como parte da UnB.

### 8.3. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA O PCTEC/UNB

A estrutura de governança proposta para o PCTec/UnB foi elaborada em plena conformidade com os princípios de Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público e orientada para a inovação. A partir de uma análise

detalhada da governança atual do PCTec/UnB, foram identificados e incorporados componentes alinhados com metodologias de boas práticas. Esta estrutura, que inclui o Conselho de Governança, o Comitê de Gestão Executiva, o Conselho Consultivo (com suas Câmaras Técnicas de Projetos e de Ética e Conformidade) e processos contínuos de Revisão e Melhoria, foi desenhada para garantir transparência, eficiência e responsabilidade social. Assim, o modelo proposto assegura que o PCTec/UnB não apenas atenda às diretrizes institucionais e regulamentares, mas também fortaleça o ecossistema de inovação da UnB, promovendo uma colaboração produtiva entre a universidade, o setor produtivo e a sociedade em geral.

Segue abaixo a estrutura sugerida:

### **Conselho de Governança**

É o órgão máximo do PCTec/UnB, com responsabilidade por definir diretrizes estratégicas, supervisionar atividades e avaliar resultados.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por representantes da UnB, setores do governo, iniciativa privada, e sociedade civil.

O Conselho de Governança do PCTec/UnB deverá incluir também em sua composição membros da alta administração da universidade, refletindo a governança geral da UnB e assegurando alinhamento estratégico. A presença dessas lideranças é essencial, pois elas trazem uma visão clara das prioridades e diretrizes estabelecidas pela administração central da UnB, permitindo que as ações do Parque estejam em sintonia com os objetivos institucionais mais amplos. Esse alinhamento é fundamental para garantir que o PCTec/UnB se desenvolva como um braço de inovação e desenvolvimento da universidade, atendendo às expectativas institucionais e ampliando o impacto das iniciativas focadas em ciência, tecnologia e desenvolvimento regional.

#### **Principais Responsabilidades:**

- Definição das diretrizes e estratégias gerais do PCTec/UnB;
- Avaliação e aprovação de projetos de alto impacto e alocação de recursos prioritários;

- Monitoramento e avaliação periódica dos resultados e do impacto das atividades do Parque, com foco no desenvolvimento regional e inovação.

### **Comitê de Gestão Executiva**

Estrutura responsável pela execução das estratégias definidas pelo Conselho de Governança e pela gestão do dia a dia do PCTec/UnB.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por Gestores e especialistas operacionais, incluindo a Diretoria Executiva e coordenações de áreas específicas (Eventos e Parcerias, Ciência e Inovação, Apoio a Empreendimentos).

#### **Principais Responsabilidades:**

- Coordenação e implementação das atividades e projetos aprovados pelo Conselho;
- Manutenção dos princípios de eficiência, transparência e *accountability* nas operações;
- Reporte regular ao Conselho de Governança, com relatórios de progresso e uso dos recursos.

### **Conselho Consultivo**

É um órgão consultivo com especialistas em inovação, ciência, tecnologia e mercado. Tem a função de apoiar o Conselho de Governança com ideias e informações estratégicas.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por especialistas em inovação, representantes acadêmicos, e do setor produtivo.

### **Principais Responsabilidades:**

- Avaliação e aconselhamento sobre tendências de inovação e oportunidades de parcerias;
- Suporte ao desenvolvimento de parcerias estratégicas com o setor produtivo;
- Apoio na criação de diretrizes para a implementação de projetos de inovação dentro do Parque.
- Analisar e emitir parecer sobre os planos estratégicos e operacionais elaborados pela Diretoria do Parque;
- Aprovar e acompanhar o cumprimento do Regimento Interno do PCTec/UnB e sugerir ações para o que nele for omissivo;
- Indicar e acompanhar a contratação de Fundação sem Fins Lucrativos ou órgão semelhante para a gestão financeira, de modo a viabilizar o cumprimento das finalidades do PCTec/UnB;
- Orientar a Direção do PCTec/UnB em ações políticas e estratégicas;
- Analisar e emitir parecer sobre políticas de operacionalização das ações do PCTec/UnB;
- Analisar e emitir parecer sobre as contas do PCTec/UnB;
- Aprovar a indicação de Comissão Especial para elaborar e executar processos de seleção de novos empreendimentos;
- Homologar processos seletivos de novos empreendimentos;
- Analisar e emitir parecer sobre as diretrizes e normas para a instalação de empresas no PCTec/UnB.

**Câmaras específicas: O Conselho Consultivo contará com duas câmaras específicas:**

### **Câmara Técnica de Projetos**

Unidade subsidiária ao Conselho Consultivo, com foco na promoção da inovação no PCTec/UnB

Sugere-se que sua estrutura seja composta por acadêmicos e especialistas do setor produtivo, incluindo representantes de empresas parceiras.

**Principais Responsabilidades:**

- Acompanhamento e incentivo às atividades de inovação e pesquisa no Parque;
- Identificação e promoção de tendências tecnológicas e parcerias acadêmico-empresariais;
- Elaboração de propostas de desenvolvimento e projetos de inovação para serem aprovados pelo Conselho;
- Apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do Parque.

**Câmara Técnica de Ética e Conformidade**

Unidade responsável por garantir a conformidade ética e legal das atividades do PCTec/UnB.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por representantes da UnB, especialistas em ética e governança e sociedade civil.

**Principais Responsabilidades:**

- Monitoramento das atividades para garantir o cumprimento das normas e diretrizes éticas;
- Avaliação de impacto social e ambiental dos projetos desenvolvidos no PCTec/UnB;
- Mediação e resolução de conflitos éticos, conformidade, ou eventuais divergências que possam surgir;
- Apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do Parque.

## **Diretoria Executiva**

A Direção do PCTec/UnB coordena e implementa a estratégia de governança do parque, fomentando a inovação e promovendo a integração entre a UnB e EBTs. Atua na atração de investimentos, na gestão de projetos de P&D e na criação de parcerias com setores públicos e privados. Além disso, a Direção supervisiona as atividades administrativas e coordena ações para impulsionar o desenvolvimento econômico e social, alinhando-se à visão estratégica e aos valores de transparência e integridade da universidade.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por Direção e Vice Direção com experiência comprovada em temas relacionados às atividades do Parque.

### **Principais Responsabilidades:**

- Cumprir e fazer cumprir o Regimento do PCTec/UnB;
- Avaliar os projetos submetidos ao Parque;
- Representar o PCTec/UnB perante os órgãos públicos, administrativos e particulares, e nas suas relações com terceiros;
- Acompanhar a execução dos projetos no âmbito do Parque;
- Criar as estruturas de apoio necessárias e convenientes para o desempenho das tarefas da Direção;
- Elaborar planos, programas e projetos de interesse do PCTec/UnB;
- Elaborar propostas para captação de recursos com vistas a apoiar a implantação de empresas no PCTec/UnB;
- Elaborar o plano físico-financeiro plurianual do PCTec/UnB.

### **8.3.1. Revisão e Melhoria Contínua**

A estrutura de governança do PCTec/UnB incorporará elementos essenciais que visam garantir uma gestão eficiente, adaptativa e orientada para o desenvolvimento contínuo. Entre esses elementos, destacam-se o *Feedback*

dos *Stakeholders*, a Revisão Periódica do MG e a Capacitação, cada um desempenhando um papel estratégico para o alinhamento das ações do Parque com as demandas dos envolvidos e o avanço do ecossistema de inovação.

O **Feedback dos Stakeholders** será fundamental para o PCTec/UnB, pois permite que a governança se mantenha conectada às necessidades e expectativas das partes interessadas, como pesquisadores, empresas parceiras, entidades públicas e a comunidade em geral. Essa troca de informações possibilitará ajustes contínuos que refletem a realidade de todos os envolvidos, fomentando uma colaboração mais efetiva e promovendo uma governança ágil e responsiva.

A **Revisão Periódica do Modelo de Governança** garantirá que o Parque esteja sempre alinhado às melhores práticas e a padrões emergentes de governança. Através dessa revisão, será possível identificar oportunidades de melhorias, adaptar-se a novas demandas e incorporar avanços técnicos e metodológicos que surgem no setor. Essa prática promoverá a sustentabilidade e a evolução do PCTec/UnB, garantindo que o Parque atue sempre de forma eficiente e em conformidade com seus objetivos institucionais.

Por fim, a **Capacitação** dos membros dos conselhos e comitês fortalecerá as competências necessárias para enfrentar os desafios complexos que envolvem a gestão e a inovação. Investir em treinamento e atualização contínuos promoverá uma equipe de governança qualificada e capaz de tomar decisões estratégicas bem-informadas, impulsionando o desenvolvimento do parque e fortalecendo seu papel como polo de inovação.

Esses elementos, integrados, formarão a base para uma governança sólida e adaptativa no PCTec/UnB, capaz de responder de forma eficaz às demandas do ecossistema de inovação e consolidar o parque como referência em ciência e tecnologia.

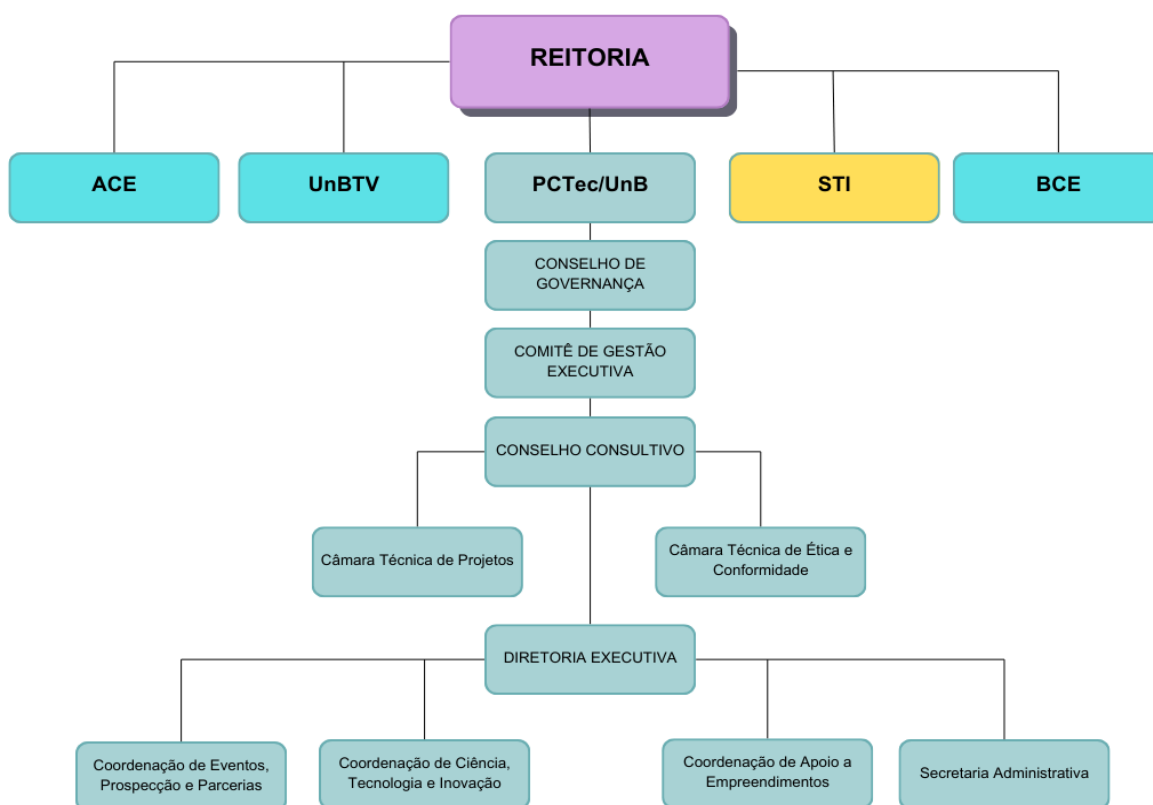
Em resumo, a estrutura de governança do Parque será a seguinte:

- I. Conselho de Governança;
- II. Comitê de Gestão Executiva
- III. Conselho Consultivo;
  - a. Câmara Técnica de Projetos;

- b. Câmara Técnica de Ética e Conformidade;
- IV. Diretoria Executiva;
- V. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- VI. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VII. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VIII. Secretaria Administrativa.

A figura 3 apresenta a sugestão de estrutura de governança do PCTec/UnB.

Figura 3 - Sugestão de estrutura de governança do PCTec/UnB.



Fonte: Autoria própria (2024).

Atualmente, a estrutura de governança do Parque se dá da seguinte forma:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Câmara Técnica de Projetos;

- III. Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII. Secretaria Administrativa.

A nova estrutura de governança proposta para o PCTec/UnB, que introduz o Conselho de Governança, e uma divisão mais robusta de conselhos e câmaras técnicas, traz diversas melhorias para os processos internos do Parque. Essa reformulação estabelece uma hierarquia mais clara e define melhor os papéis e responsabilidades de cada unidade, o que promete otimizar o fluxo de trabalho e garantir uma administração mais ágil e organizada. A introdução de uma estrutura como o Conselho de Governança é essencial para a definição estratégica de diretrizes de longo prazo, integrando representantes da alta administração da UnB e de setores externos relevantes. Com esse órgão, as decisões mais críticas e de impacto são centralizadas em um conselho que garante a visão de alinhamento com os objetivos gerais da universidade.

O Comitê de Gestão Executiva é uma nova adição estratégica, focada na implementação prática das diretrizes aprovadas pelo Conselho de Governança. Sua criação permite maior autonomia para gerenciar o dia a dia do Parque e assegurar que as iniciativas e projetos estejam alinhados às metas estabelecidas. A divisão em câmaras específicas, como o Câmara Técnica de Projetos e o Câmara Técnica de Ética e Conformidade, traz um foco especializado em áreas essenciais, promovendo um ambiente de inovação contínua e monitorando a conformidade legal e ética. Esses comitês ajudam a adaptar as operações às melhores práticas de inovação e governança, garantindo que o PCTec/UnB siga normas e diretrizes de transparência e integridade.

Outro benefício é o ciclo de revisão e melhoria contínua, que institucionaliza o *feedback* dos *stakeholders* e a adaptação periódica dos processos e diretrizes de governança. Isso permite que o Parque evolua conforme surgem novas demandas, garantindo uma estrutura adaptável e inovadora. Em conjunto, esses elementos contribuem para fortalecer a transparência, melhorar a prestação de contas e aumentar a eficiência

administrativa, estabelecendo um ambiente propício para a inovação e o desenvolvimento de projetos de alto impacto no PCTec/UnB.

### 8.3.2. Processos e Diretrizes para Revisão e Melhoria Contínua

A implementação de processos e diretrizes para revisão e melhoria contínua no PCTec/UnB representará um compromisso com a excelência e a evolução adaptativa do Parque. Esses processos garantirão que a governança do Parque seja dinâmica, eficiente e alinhada às melhores práticas do setor, promovendo uma cultura de aperfeiçoamento constante, tendo em vista os elementos descritos no item 8.1 deste estudo.

Um aspecto central desse processo é o **Feedback Contínuo dos Stakeholders**, que consiste em estabelecer canais de comunicação regulares e eficazes para captar a percepção e sugestões de *stakeholders* internos e externos, incluindo membros da comunidade acadêmica, empresas parceiras, órgãos públicos e a sociedade em geral. Esse *feedback* serve como uma base essencial para identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias, fortalecendo a governança do parque em conformidade com as expectativas e necessidades dos envolvidos. Por meio desse diálogo, o PCTec/UnB pode aprimorar continuamente suas operações e manter um relacionamento transparente e responsivo com todos os seus públicos.

A **Revisão Periódica do Modelo de Governança** complementará o *feedback* ao possibilitar a análise e atualização das diretrizes e práticas que orientam a estrutura do Parque. Realizar revisões regulares do modelo de governança permite que o PCTec/UnB se mantenha atualizado em relação às inovações e tendências de governança, incorporando práticas emergentes que impulsionem sua eficiência e adaptabilidade. Com isso, o Parque será capaz de reagir de maneira rápida a novos desafios, ajustes regulatórios e mudanças no cenário de inovação e desenvolvimento científico.

Por fim, a **Capacitação Contínua** dos membros dos comitês e gestores assegurará que a equipe do PCTec/UnB esteja sempre preparada para lidar com a complexidade dos desafios que envolvem inovação, governança e

conformidade. Investir em programas de capacitação fortalece as habilidades e conhecimentos necessários para a tomada de decisões estratégicas informadas e eficazes, e promove uma governança altamente qualificada e resiliente. Ao aprimorar continuamente as competências de sua equipe, o PCTec/UnB reforça sua posição como uma instituição de ponta em ciência e tecnologia, e aumenta sua capacidade de promover um ecossistema de inovação robusto e sustentável.

Esses processos e diretrizes, integrados, criarão uma estrutura de governança sólida e adaptável que assegura o crescimento e a relevância contínua do PCTec/UnB, alinhando-o com as melhores práticas de governança contemporâneas e impulsionando seu papel como um pilar da inovação regional e nacional.

#### 8.4. MELHORAS SUGERIDAS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE OUTROS PTS.

Conforme abordado no item 8.4 deste estudo, algumas sugestões são formuladas a partir da análise de 5 (cinco) parques de inovação: Porto Digital, Parque Tecnológico da UFRJ, TECNOPARQUE, PTI e TECNOPUC. Abaixo, o quadro 21 apresenta recomendações propostas:

Quadro 21 - Melhorias sugeridas após análise dos parques estudos.

| MELHORIAS                                         | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criação de estruturas de governança colaborativa. | Nessa estrutura, representantes de diversos setores (público, privado, acadêmico e sociedade civil) participam ativamente na formulação e execução de políticas e ações estratégicas<br>Esse modelo já é adotado em alguns Parques Tecnológicos, como o TECNOPARQUE e o Porto Digital, que promovem uma forte integração entre os setores público e privado, e poderia ser expandido para abranger outras áreas de atuação. |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomia jurídica e financeira. | A autonomia, conforme exemplificado no PTI, é fundamental para assegurar flexibilidade e uma resposta ágil a novos desafios. Implementar essa prática em outros órgãos e entidades públicas pode reforçar a eficiência administrativa e agilizar processos decisórios.                                                                                                                        |
| Foco em desenvolvimento regional | Seguindo o exemplo do PTI, que foca nas necessidades da região trinacional do Iguassu, essa nova metodologia deve ser adaptada às particularidades regionais, assegurando que as iniciativas sejam relevantes e eficazes em seu contexto. Dessa forma, a governança pública seria mais bem direcionada para enfrentar os desafios específicos de cada região.                                 |
| A incubação de inovação.         | Inspirado nos modelos do TECNOPUC e Porto Digital, o incentivo à criação de startups e novas EBTs deve ser um elemento central da metodologia. A governança pública pode atuar como facilitadora para empreendedores, promovendo ambientes de experimentação, pesquisa, desenvolvimento e incubação de empresas, especialmente aquelas focadas em inovações com impacto social e sustentável. |

Fonte: Autoria própria (2024).

Seguem abaixo as recomendações feitas levando em consideração a estrutura de governança proposta e o contexto em que o PCTec/UnB está inserido:

#### **A. Criação de Estruturas de Governança Colaborativa**

A estrutura do Conselho de Governança e do Conselho Consultivo já prevê a participação de representantes dos setores público, privado, acadêmico e da sociedade civil, o que é uma base sólida para um modelo colaborativo.

### a. Aplicação Prática

- **Expansão das atribuições:** Esses conselhos poderão promover fóruns abertos e comitês conjuntos em áreas específicas, como "Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Regional," para criar políticas colaborativas e dinâmicas;
- **Integração de *Stakeholders*:** Pode-se adotar um canal direto de comunicação (como encontros bimestrais/trimestrais) entre os representantes de diferentes setores e o Comitê de Gestão Executiva pode fortalecer a colaboração;
- **Benefício Adicional:** Essa governança colaborativa poderá ser expandida para criar parcerias em novas áreas de atuação, como sustentabilidade, saúde, ou inclusão digital, permitindo que o Parque responda de forma flexível e rápida às necessidades de seus parceiros e da sociedade.

### B. Autonomia Jurídica e Financeira

A implementação de uma autonomia jurídica e financeira requer planejamento para que o PCTec/UnB possa operar com mais flexibilidade. Isso significa estruturar-se para tomar decisões administrativas e financeiras independentes, sem dependência direta de burocracias externas, similar ao que ocorre no PTI.

A autonomia jurídica e financeira no PCTec/UnB é, de fato, uma questão complexa, uma vez que o Parque está diretamente ligado à UnB, instituição integrante da administração pública. Esse vínculo com a UnB implica a observância rigorosa de normas e processos administrativos que garantem a transparência e o controle, mas que, ao mesmo tempo, podem limitar a agilidade e a flexibilidade administrativa.

No entanto, a autonomia seria altamente benéfica para o PCTec/UnB, pois permitiria que o este atuasse com mais independência, especialmente em suas operações e decisões administrativas e financeiras. Uma estrutura com autonomia possibilitaria ao PCTec/UnB fazer alocações rápidas de recursos,

ajustar sua gestão conforme as demandas de mercado e desenvolver parcerias estratégicas sem depender diretamente de instâncias burocráticas externas. Essa capacidade de resposta rápida é fundamental para um ambiente de inovação, onde a adaptabilidade e a velocidade na execução de projetos são essenciais para manter a competitividade.

Assim, embora a implementação de uma autonomia plena apresente desafios em razão da estrutura administrativa pública, sua adoção, ainda que parcial, poderia garantir que o PCTec/UnB seja um ambiente propício para inovação, permitindo que a governança do Parque se alinhe com as melhores práticas de agilidade e eficiência no setor de ciência e tecnologia.

#### **a. Soluções Práticas**

- **Criação de um Fundo de Inovação:** Esse fundo poderia ser gerido pelo Comitê de Gestão Executiva, com supervisão do Conselho de Governança, garantindo que a autonomia financeira seja mantida com integridade e transparência;
- **Formalização da autonomia jurídica:** Um estatuto específico para o PCTec/UnB, que defina seu funcionamento, pode ser elaborado, fortalecendo as diretrizes de autonomia administrativa e jurídica;

- i. Resultados esperados:** A autonomia permitirá que o PCTec/UnB responda mais rapidamente a novas demandas e colabore diretamente com o setor privado para financiamento de projetos.

Caso a autonomia jurídica e financeira plena não possa ser conferida ao PCTec/UnB devido às restrições naturais da administração pública, uma alternativa eficiente seria transferir parte dessa autonomia, ainda que de forma administrativa, para uma Fundação de Apoio. Esta estratégia, amparada pela Lei nº 10.973, de 2004, que regulamenta o apoio a projetos de pesquisa, ensino, desenvolvimento e inovação, permitiria ao PCTec/UnB contar com maior

flexibilidade para realizar atividades operacionais e financeiras sem a mesma carga burocrática das estruturas governamentais.

As fundações de apoio, conforme a definição legal, são registradas e credenciadas no Ministério da Educação (MEC) e no MCTI, justamente para apoiar as ICTs em seus projetos institucionais e de estímulo à inovação. No caso da UnB, essa colaboração é reforçada pela Resolução do Conselho Universitário nº 40/2023, que possibilita o apoio de uma fundação por meio de um instrumento específico para a gestão financeira e operacional do PCTec/UnB. Segundo o Art. 18 dessa resolução, a fundação de apoio pode atuar por prazo indeterminado, com atividades claramente definidas por instrumento jurídico, possibilitando uma parceria de longo prazo e amparada na legislação.

Ao contar com o suporte administrativo de uma fundação de apoio, o PCTec/UnB poderá executar suas ações de forma mais ágil, eliminando a dependência de trâmites burocráticos demorados e permitindo um ambiente administrativo mais próximo do dinamismo exigido em atividades de inovação e desenvolvimento. Esse modelo seria, portanto, uma alternativa viável e estratégica para alcançar a eficiência operacional desejada no Parque, mesmo sem uma autonomia jurídica e financeira completa.

### **C. Foco em Desenvolvimento Regional**

A estrutura de governança poderá intensificar o foco no desenvolvimento regional do Distrito Federal e entorno, adaptando-se às particularidades econômicas, sociais e tecnológicas da região.

#### **a. Sugestões de Implementação**

- **Comitê de desenvolvimento regional:** A criação de um comitê dedicado ao desenvolvimento regional, dentro do Conselho Consultivo, poderá ajudar a concentrar os esforços do parque em iniciativas que beneficiem diretamente a comunidade local e atendam às necessidades econômicas e sociais do entorno da UnB;

- **Parcerias com órgãos locais:** Fortalecer parcerias com entidades governamentais e organizações não governamentais locais seria fundamental para uma abordagem eficaz. O PCTec/UnB pode também firmar convênios para mapear demandas e gerar oportunidades em setores-chave, como agronegócio, tecnologia e sustentabilidade.

i. **Benefícios esperados:** Essa abordagem tornará o PCTec/UnB mais relevante para o desenvolvimento econômico e social da região, com políticas e projetos voltados para as particularidades locais.

#### **D. Incentivo à Incubação e à Inovação**

A proposta do PCTec/UnB já inclui coordenações como “Apoio a Empreendimentos,” mas é possível expandir essas funções para incentivar fortemente a criação de startups e EBTs, inspirando-se nos modelos do TECNOPUC e do Porto Digital.

##### **a. Estratégias de Aplicação**

- **Programa de incubação e aceleração:** Criar um programa robusto de incubação que forneça suporte a startups, focado em áreas estratégicas para o PCTec/UnB. Esse programa pode contar com mentorias de especialistas do Conselho Consultivo, além de acesso a financiamento por meio de parcerias com o setor privado e a UnB;
- **Espaço para experimentação e P&D:** Investir na criação de um laboratório de inovação ou de um centro de pesquisa aplicada pode incentivar a experimentação. Esses espaços seriam destinados ao desenvolvimento de protótipos e à pesquisa em colaboração com empresas e acadêmicos.

- i. **Impacto:** Com essa estrutura, o PCTec/UnB poderá se tornar um polo de inovação e um facilitador para empreendedores focados em tecnologias com impacto social e sustentável, incentivando a criação de soluções para problemas da sociedade.

## 9 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

## 10 CONCLUSÃO

A implementação de um modelo de governança para o PCTec/UnB, ancorada nas metodologias de Governança da Inovação e de Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor apresenta-se como uma estratégia robusta para promover uma gestão eficaz e alinhada às melhores práticas. A proposta de estrutura de governança para o PCTec/UnB reflete um esforço em consolidar um ambiente colaborativo e dinâmico, no qual a interação entre setores público, privado, acadêmico e a sociedade civil é incentivada para alcançar resultados impactantes para a universidade e para o desenvolvimento regional.

As diretrizes da Governança da inovação, que priorizam a flexibilidade, agilidade e adaptação ao contexto de constante evolução tecnológica, foram fundamentais para desenhar uma estrutura de governança que permita ao PCTec/UnB responder de forma ágil às demandas de inovação e às novas oportunidades de mercado. Paralelamente, a incorporação dos princípios da Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor, que enfatizam a

transparência, a responsabilidade social e a prestação de contas, assegura que o PCTec/UnB atue dentro dos parâmetros da administração pública, mantendo-se em sintonia com a missão institucional da UnB.

A estrutura proposta considera, ainda, as contribuições dos estudos de outros PTs, que apontaram para a importância de uma autonomia administrativa e financeira, mesmo que parcial, e para a relevância de parcerias com fundações de apoio. Além disso, práticas como o incentivo à criação de startups e o foco em projetos de impacto social foram destacados como elementos capazes de fomentar um ambiente de inovação sustentável e orientado para resultados concretos.

Em suma, a proposta de governança do PCTec/UnB representa uma convergência entre inovação e responsabilidade pública, oferecendo um modelo que busca posicionar o Parque como um importante agente de transformação social e econômica, alinhado tanto às necessidades locais quanto às exigências de um cenário global. A expectativa é que essa estrutura seja continuamente aprimorada, promovendo um ciclo de desenvolvimento e inovação que beneficie a UnB, o setor produtivo e a sociedade como um todo.

Conclui-se que a implementação de um modelo de governança para o PCTec/UnB deve ir além da definição de uma estrutura organizacional, abrangendo um conjunto de premissas e princípios que orientem todas as etapas do processo. Entre essas premissas, destacam-se a governança voltada ao bem comum, a valorização dos recursos humanos, a integração entre planejamento estratégico e gestão, e o combate à corrupção, sempre priorizando menos burocracia e mais ação e resultados. Paralelamente, os princípios de legitimidade, transparência, equidade, integridade, capacidade de resposta e accountability devem servir como pilares fundamentais na condução das atividades do Parque.

A proposta de governança sugerida reflete não apenas os critérios metodológicos estabelecidos, mas também as características únicas e as necessidades específicas do PCTec/UnB, buscando uma adaptação coerente ao seu contexto institucional. Assim, antes de implementar a estrutura de governança, é imprescindível que o PCTec/UnB revise e planeje cuidadosamente as ações preliminares, assegurando que as premissas e os princípios propostos sejam plenamente incorporados. Somente com essa base

sólida será possível garantir a efetividade do modelo e consolidar o Parque como um ambiente de inovação, colaboração e impacto estratégico.

## 11 PERSPECTIVAS FUTURAS

Podem ser realizados estudos que propõem uma análise detalhada da administração de PTs universitários, com foco nas relações com fundações de apoio e estratégias de captação de recursos para garantir sustentabilidade financeira e reduzir a dependência de recursos governamentais. Além disso, examina o impacto desses parques no desenvolvimento regional e inovação local, adaptando-se às especificidades de cada região.

As pesquisas também podem explorar a criação de mecanismos de governança para resolver conflitos éticos e de conformidade, incluindo questões de propriedade intelectual e parcerias público-privadas, e destacar a importância da capacitação contínua para gestores, visando aprimorar a governança e a inovação.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: O caso da cadeia automotiva do RS. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Engenharia – PPGEPP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, Porto Alegre, 2003.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ARAÚJO, Álvaro Cabral; LOTUFO NETO, Francisco. A nova classificação americana para os transtornos mentais: o DMS-5. *Jornal de psicanálise*, v. 46, n. 85, p. 99-116, 2013. Brasília: Enap, 2019. 241p. Coleção Gestão Pública.

CARVALHO, Diana dos Reis Pereira. Análise geográfica dos ambientes de inovação no Brasil: discussão do Programa Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. 2017.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2007.

CHIOCHETTA, J. C. Proposta de um modelo de governança para Parques Tecnológicos. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28794/000770257.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 jan. 2024.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. Innovation governance: How top management organizes and mobilizes for innovation. John Wiley & Sons, 2014.

EURADA – The European Association of Development Agencies. How to be an entrepreneurial region for the next ten years. 2002. Disponível em: <http://www.eurada.org/files/SME%20support/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region%20for%20the%20next%2010%20years.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2024.

FARIA, Adriana Ferreira de. Parques Tecnológicos do Brasil. Viçosa: Asa Pequena, 2021. 92 p. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/chamadas-publicas/2022/17\\_01\\_2022\\_ParquesTecnologicos\\_Brasil\\_-\\_NTG-MCTI-UFV.pdf](http://www.finep.gov.br/images/chamadas-publicas/2022/17_01_2022_ParquesTecnologicos_Brasil_-_NTG-MCTI-UFV.pdf). Acesso em: 2 jan. 2024.

FAVI FERREIRA, B.; BARBONI DANTAS NASCIMENTO, P. G. Estudo sobre modelos de governança aplicáveis a parques científicos e tecnológicos de universidades públicas federais. *Peer Review*, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 193–211, 2024. DOI: 10.53660/PRW-1944-3618. Disponível em: <https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1944>. Acesso em: 27 maio 2024.

GEIGER, A. Modelo de governança para apoiar a inserção competitiva de arranjos produtivos locais em cadeias globais de valor. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de

Produção (PPGEP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.

GIUGLIANI, Eduardo et al. Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil. 2011.

GIUGLIANI, Eduardo; FIALHO, Francisco Pereira; SANTOS, Neri dos; LIMBERGUER, Sérgio João. Gestão do Conhecimento no contexto de Organizações Universitárias e Parques Tecnológicos. In: **XXVI ENEGEP** – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

GONÇALVES, Luana de Freitas; MOREÉ, Rafael Pereira Ocampo. Governança colaborativa para o fortalecimento da interação universidade e parques tecnológicos. 2023.

GUERREIRO, Evandro Prestes; MONTEIRO, Edison da Silva; NANNI, Henrique Cesar. Desenvolvimento sustentável e governança participativa: arranjo produtivo local e parque tecnológico de Santos. In: **2nd International Workshop Advances in Cleaner Production**. São Paulo–Brazil–May 20th-22nd–2009. Disponível em: <http://www.advancesincleanerproduction.net>. Acesso em: 2009.

HARRISON, J. Corporate Governance in the NHS – an assessment of boardroom practice. *Corporate Governance*, v. 3, n. 3, 07/1998.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. In: **IDS Working Paper 120**. IDS – Institute of Development Studies. UK, 2000.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. Systems of innovation for development in the knowledge era: an introduction. In: **CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. Systems of Innovation and Development-Evidence from Brazil**. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA. 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – Terceira Revisão. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: set. 2004.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. *Revista de Sociologia e Política*, v. 21, p. 101-110, 2013.

LONGARAY, André Andrade. Introdução à pesquisa operacional. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MANTOVANELI Jr., O.; SAMPAIO, C. A. C. Governança para o desenvolvimento territorial sustentável. *Revista Brasileira de Ciências Ambientais*, v. 3, n. 18, 2010.

MELO, G. R. de. Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2006.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas. Editora Foco, 2021.

PIQUE, Jose; AUDY, Jorge Luis Nicolas. Dos Parques Científicos e Tecnológicos aos Ecossistemas de Inovação: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. 2016.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, UK, v. 18, n. 2, p. 229-252, abr. 2008.

REIS, J. de O. B. Aproximações entre planejamento estratégico situacional e governança colaborativa: implicações teóricas e práticas. 2018. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

RODRIGUES, Andréa Leite; MELO, Marie Claire. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, jul./set. 2006: p. 29-50.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; e LEMES, M. A MPME em “Espaços Industriais” Periféricos: os casos de Nova Serrana e da Rede de Fornecedores da Fiat. In: **Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos de Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

SCOTT, A. Variations on the theme of agglomeration and growth: the gem and jewellery industry in Los Angeles and Bangkok. *Geoforum*, v. 25, n. 3, p. 249-263, 1994.

SILVEIRA, Alexandre de Miceli da. Governança Corporativa e estrutura da Propriedade: determinantes e relação com desempenho das empresas no Brasil. São Paulo, 2004. 250 fls. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002.

TONELLI, Dany Flávio; COSTA, Hebe Andrade; SANT’ANNA, Lindsay. Governança colaborativa em parques tecnológicos: estudo de casos em Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*, v. 34, n. 101, p. 152-167, 2018.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019.

## APÊNDICE A – MATRIZ SWOT (FOFA)

| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | FRAQUEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Reputação Acadêmica:</b> A Universidade de Brasília possui uma forte reputação acadêmica e científica, o que atrai talentos e parcerias.</p> <p><b>Infraestrutura:</b> O PCTec/UnB possui uma infraestrutura moderna e bem equipada, essencial para pesquisas e desenvolvimento.</p> <p><b>Interdisciplinaridade:</b> Diversidade de áreas de conhecimento e facilitação de colaborações interdisciplinares.</p> <p><b>Redes de Colaboração:</b> Parcerias já estabelecidas com instituições de pesquisa, empresas e governo.</p> <p><b>Apoio Institucional:</b> Forte apoio institucional da UnB, promovendo um ambiente favorável para a inovação.</p>                                           | <p><b>Burocracia:</b> Processos administrativos lentos e burocráticos que podem dificultar a agilidade nas iniciativas de inovação.</p> <p><b>Recursos Limitados:</b> Financiamento e recursos limitados para a manutenção e expansão das atividades do parque.</p> <p><b>Gestão do Conhecimento:</b> Desafios na gestão do conhecimento e na transferência de tecnologia para o mercado.</p> <p><b>Capacidade de Escala:</b> Limitações na capacidade de escalar projetos inovadores para além do âmbito acadêmico.</p> <p><b>Conexão com a Indústria:</b> Falta de maior integração e comunicação contínua com o setor industrial e empresarial.</p>                     |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Parcerias Internacionais:</b> Possibilidade de estabelecer mais parcerias internacionais para projetos de pesquisa e inovação.</p> <p><b>Financiamento Externo:</b> Acesso a fundos e subsídios governamentais e privados para inovação e desenvolvimento tecnológico.</p> <p><b>Empreendedorismo:</b> Incentivar o empreendedorismo entre estudantes e pesquisadores, fomentando a criação de startups.</p> <p><b>Tendências Tecnológicas:</b> Aproveitamento de tendências emergentes em tecnologia, como IA, IoT, e biotecnologia, para novos projetos.</p> <p><b>Programas de Incubação:</b> Desenvolvimento de programas de incubação e aceleração para apoiar novas empresas inovadoras.</p> | <p><b>Concorrência:</b> Concorrência de outros parques tecnológicos e centros de inovação no Brasil e no exterior.</p> <p><b>Mudanças Regulatórias:</b> Possíveis mudanças nas políticas governamentais e regulatórias que afetem o financiamento e apoio à inovação.</p> <p><b>Desafios Econômicos:</b> Instabilidade econômica que possa impactar o financiamento e a sustentabilidade dos projetos.</p> <p><b>Evasão de Talentos:</b> Perda de talentos para outras instituições ou países devido a melhores oportunidades.</p> <p><b>Velocidade da Inovação:</b> Rápida evolução tecnológica que possa tornar projetos e infraestruturas obsoletas em curto prazo.</p> |

### Forças (Strengths)

**Reputação Acadêmica:** A Universidade de Brasília possui uma forte reputação acadêmica e científica, o que atrai talentos e parcerias.

**Infraestrutura:** O PCTec/UnB possui uma infraestrutura moderna e bem equipada, essencial para pesquisas e desenvolvimento.

**Interdisciplinaridade:** Diversidade de áreas de conhecimento e facilitação de colaborações interdisciplinares.

**Redes de Colaboração:** Parcerias já estabelecidas com instituições de pesquisa, empresas e governo.

**Apoio Institucional:** Forte apoio institucional da UnB, promovendo um ambiente favorável para a inovação.

## **Fraquezas (Weaknesses)**

**Burocracia:** Processos administrativos lentos e burocráticos que podem dificultar a agilidade nas iniciativas de inovação.

**Recursos Limitados:** Financiamento e recursos limitados para a manutenção e expansão das atividades do parque.

**Gestão do Conhecimento:** Desafios na gestão do conhecimento e na transferência de tecnologia para o mercado.

**Capacidade de Escala:** Limitações na capacidade de escalar projetos inovadores para além do âmbito acadêmico.

**Conexão com a Indústria:** Falta de maior integração e comunicação contínua com o setor industrial e empresarial.

## **Oportunidades (Opportunities)**

**Parcerias Internacionais:** Possibilidade de estabelecer mais parcerias internacionais para projetos de pesquisa e inovação.

**Financiamento Externo:** Acesso a fundos e subsídios governamentais e privados para inovação e desenvolvimento tecnológico.

**Empreendedorismo:** Incentivar o empreendedorismo entre estudantes e pesquisadores, fomentando a criação de startups.

**Tendências Tecnológicas:** Aproveitamento de tendências emergentes em tecnologia, como IA, IoT, e biotecnologia, para novos projetos.

**Programas de Incubação:** Desenvolvimento de programas de incubação e aceleração para apoiar novas empresas inovadoras.

## **Ameaças (Threats)**

**Concorrência:** Concorrência de outros parques tecnológicos e centros de inovação no Brasil e no exterior.

**Mudanças Regulatórias:** Possíveis mudanças nas políticas governamentais e regulatórias que afetem o financiamento e apoio à inovação.

**Desafios Econômicos:** Instabilidade econômica que possa impactar o financiamento e a sustentabilidade dos projetos.

**Evasão de Talentos:** Perda de talentos para outras instituições ou países devido a melhores oportunidades.

**Velocidade da Inovação:** Rápida evolução tecnológica que possa tornar projetos e infraestruturas obsoletas em curto prazo.

## APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS

### Modelo de Negócio CANVAS



### 1. Proposta de Valor (Value Proposition)

Facilitação de um ecossistema de inovação robusto que conecta academia, indústria e governo.

Infraestrutura de ponta para pesquisa e desenvolvimento.

Suporte a startups e spin-offs universitários.

Programas de incubação e aceleração para empresas emergentes.

Transferência de tecnologia e comercialização de pesquisas acadêmicas.

**2. Segmentos de Clientes (Customer Segments):**

Estudantes e pesquisadores da UnB.

Startups e empresas emergentes.

Grandes empresas e indústrias em busca de inovação e P&D.

Instituições governamentais e organizações sem fins lucrativos.

Investidores e fundos de capital de risco.

**3. Canais (Channels):**

Parcerias e colaborações com empresas e indústrias.

Eventos e conferências de inovação e tecnologia.

Plataformas online e redes sociais.

Publicações acadêmicas e científicas.

Programas de incubação e aceleração.

**4. Relacionamento com Clientes (Customer Relationships):**

Suporte contínuo e mentorias para startups e empresas incubadas.

Redes de networking e comunidades de prática.

Workshops, seminários e treinamentos.

Feedback regular e acompanhamento de progresso.

Serviços personalizados para parceiros industriais.

**5. Fontes de Receita (Revenue Streams):**

Taxas de incubação e aceleração.

Licenciamento de tecnologias e patentes.

Financiamento governamental e subsídios.

Parcerias e colaborações pagas com a indústria.

Eventos e conferências de inovação.

**6. Recursos Principais (Key Resources):**

Infraestrutura de laboratórios e instalações de P&D.

Equipe qualificada de pesquisadores e profissionais.

Rede de mentores e especialistas.

Conexões e parcerias com empresas, governo e outras instituições.

Recursos financeiros e subsídios.

**7. Atividades-Chave (Key Activities):**

Facilitação de pesquisa e desenvolvimento colaborativo.

Incubação e aceleração de startups.

Transferência de tecnologia e comercialização de inovação.

Organização de eventos e workshops de inovação.

Promoção e gestão de parcerias estratégicas.

**8. Parcerias Principais (Key Partnerships):**

Universidade de Brasília e suas diversas faculdades.

Empresas e indústrias locais e internacionais.

Instituições governamentais e agências de fomento.

Outras universidades e centros de pesquisa.

Organizações sem fins lucrativos e ONGs.

**9. Estrutura de Custos (Cost Structure):**

Manutenção e operação de infraestrutura.

Salários e benefícios para equipe e mentores.

Desenvolvimento e promoção de programas de incubação.

Organização de eventos e conferências.

Investimento em marketing e comunicação.

## APÊNDICE C – ARTIGO SUBMETIDO À PUBLICAÇÃO

Artigo publicado em revista com Qualis vigente da área de administração – Qualis A3.

Disponível em: <https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1944>

Estudo sobre Modelos de Governança aplicáveis a Parques Científicos e Tecnológicos de Universidades Públicas Federais

Study on Governance Models applicable to Scientific and Technological Parks of Federal Public Universities

---

Bruno Favi Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7117-3115>

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação /Universidade de Brasília (PROFNIT/UnB), Brasil

E-mail: [brunofavi@unb.br](mailto:brunofavi@unb.br)

Paulo Gustavo Barboni Dantas Nascimento

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5610-3901>

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação /Universidade de Brasília (PROFNIT/UnB), Brasil

E-mail: [pbarboni@unb.br](mailto:pbarboni@unb.br)

### RESUMO

Este estudo visa avaliar os modelos de governança aplicáveis aos Parques Científicos e Tecnológicos de universidades públicas federais. Utilizando uma metodologia indutiva, através de pesquisa bibliográfica, foram estabelecidos objetivos específicos, incluindo a comparação de diferentes modelos de governança e a identificação das práticas mais adequadas para esses ambientes. A análise revelou que os modelos de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas e Governança da Inovação se destacam, com ênfase no Modelo de Governança número 1 proposto por Deschamps e Nelson (2014). Essa combinação oferece uma gestão equilibrada, alinhada com políticas públicas e promovendo a inovação e colaboração. Essa integração impulsiona o desenvolvimento científico e tecnológico, facilitando a transferência

de conhecimento para a sociedade. Assim, contribui para o progresso e competitividade dos Parques Científicos e Tecnológicos de universidades públicas federais.

**Palavras-chave:** Modelo de Governança; Parque Científico e Tecnológico; Inovação.

## ABSTRACT

This study aims to evaluate the governance models applicable to Science and Technology Parks at federal public universities. Using an inductive methodology, through bibliographical research, specific objectives were established, including the comparison of different governance models and the identification of the most appropriate practices for these environments. The analysis revealed that the models of Organizational Governance in Public Bodies and Entities and Innovation Governance stand out, with an emphasis on Governance Model number 1 proposed by Deschamps and Nelson (2014). This combination offers balanced management, aligned with public policies and promoting innovation and collaboration. This integration drives scientific and technological development, facilitating the transfer of knowledge to society. Thus, it contributes to the progress and competitiveness of Science and Technology Parks at federal public universities.

**Keywords:** Governance Model; Science and Technology Park; Innovation.

## INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, onde os mercados, produtos, tecnologias, concorrência e organizações estão em constante evolução, a demanda por produtos e serviços inovadores e personalizados está em constante ascensão. Nesse contexto, a inovação e a formulação de estratégias se tornam elementos cruciais para obter vantagem competitiva e sustentada, com o objetivo de impulsionar o crescimento econômico e aumentar a eficiência produtiva.

Devido às profundas mudanças ocorridas ao longo do século XX, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, esse cenário começou a se transformar. A revolução da tecnociência trouxe consigo novas e avançadas tecnologias que não apenas alteraram os processos de produção, mas também reconfiguraram o modelo de desenvolvimento e o próprio estilo de vida das pessoas. Como resultado dessas transformações, a sociedade passou a se fundamentar no conhecimento de trabalhadores altamente qualificados, que dominavam as inovações tecnológicas criadas nesse período. Assim, na era da sociedade do conhecimento, surgiram novos arranjos e ambientes de desenvolvimento que substituíram as antigas zonas industriais e passaram a desempenhar um papel

central no processo de crescimento econômico, social e na geração de empregos e renda. Um exemplo notável dessa mudança foi a criação do primeiro Parque Científico e Tecnológico (PCT) em Stanford, nos Estados Unidos, em 1951, originalmente chamado de Parque Industrial de Stanford (PIQUE; AUDY, 2016).

Segundo Faria (2021), os Parques Tecnológicos (PTs) representam uma evolução das concentrações industriais que tiveram início na Grã-Bretanha após a revolução industrial. Esse fenômeno é global, sendo reconhecidos como agentes impulsionadores da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Apesar das diversas tipologias, modelos jurídicos e mecanismos de governança existentes, há um consenso de que a principal e mais nobre função de um PT é fomentar o desenvolvimento econômico e social por meio da inovação tecnológica. Essa conquista ocorre através da interação entre empresas, instituições geradoras de conhecimento e governos. Dessa forma, governos de várias nações estão empenhados em promover o desenvolvimento de seus sistemas de inovação, utilizando os PTs como instrumentos.

Durante as décadas de 1950 e 1960, os centros de inovação, como Parques e Incubadoras, ganharam popularidade nos Estados Unidos. Nas décadas de 1970 e 1980, essa tendência se estendeu à Europa e, ao final do século XX, alcançou a Ásia. Na América Latina, essa abordagem começou a se consolidar no início do século XXI. No Brasil, o desenvolvimento do movimento de PT é uma tendência relativamente recente, abrangendo os últimos 25 anos. Essa trajetória contrasta com a situação nos Estados Unidos e na Europa. No entanto, estudos apontam que incubadoras e PT têm desempenhado um papel significativo na geração de emprego e renda no país (FARIA, 2021). Além disso, no Brasil, estes ambientes desempenham um papel crucial na promoção de uma economia baseada no conhecimento, ao facilitar a integração da pesquisa científico-tecnológica com o setor de negócios e organizações governamentais em um espaço físico específico (LONGARAY et al., 2017).

Neste cenário, diversos estudos têm explorado as vantagens da concentração em regiões geográficas específicas em relação ao crescimento, produtividade e estímulo à inovação (ARAÚJO, 2013). De acordo com Lima (2013), os denominados Ambientes de Inovação, com ênfase nos PTs e Incubadoras, desempenham um papel essencial na promoção do desenvolvimento econômico regional, servindo como espaços propícios para a troca de conhecimento, adoção de práticas de produção e interação entre os diferentes atores envolvidos. Isto é, os ambientes inovadores compreendem uma variedade de entidades, incluindo empresas, instituições de ensino e órgãos governamentais. Segundo Carvalho (2017), os PTs e as Incubadoras desempenham um papel fundamental no estímulo à criação de empresas inovadoras, na promoção de interações para o desenvolvimento empresarial e regional no Brasil, na geração de empregos de maior qualificação e no surgimento de setores de atividades inovadoras, respaldado por físico.

No campo conceitual, existem diferentes tipologias de Parques (Parques Científicos, Parques Tecnológicos, Parques de Pesquisa Universitários e outros), com diferentes modelos jurídicos, de gestão e de governança. Não há consenso sobre o que seja um PT de sucesso por não existirem métricas comuns de avaliação que permitam a comparação dos diferentes parques de forma sistemática. O único consenso é que os Parques estão difundidos em todo mundo como instrumentos de política pública de tecnologia e inovação para o desenvolvimento regional (FARIA, 2021). Para o estudo em questão, será usado o termo Parque Científico e Tecnológico (PCT), tendo em vista que a pesquisa se limitará a Parques Tecnológicos de universidades públicas federais.

Um PT é um ambiente que visa promover o desenvolvimento de tecnologias e a inovação. Ele concentra empresas, startups, centros de pesquisa e outras organizações com foco na aplicação prática da tecnologia. Os PT geralmente fornecem infraestrutura, serviços de suporte, networking e colaboração entre as empresas e instituições presentes. O objetivo principal é impulsionar a competitividade econômica, facilitar a transferência de tecnologia para o setor produtivo e estimular a geração de negócios e empregos.

Por outro lado, um PCT envolve uma abordagem mais ampla que integra a pesquisa científica com o desenvolvimento tecnológico. Além das empresas de base tecnológica, eles também abrigam instituições de pesquisa, universidades e outras entidades voltadas para a ciência. O objetivo é incentivar a interação entre a academia e o setor empresarial, promovendo a pesquisa aplicada e a inovação tecnológica com base em conhecimentos científicos sólidos. Os PCTs geralmente possuem laboratórios de pesquisa, programas de incubação de startups, oportunidades de financiamento e colaboração entre os setores público e privado.

Em resumo, enquanto os Parques Tecnológicos têm um enfoque mais voltado para a aplicação prática da tecnologia e impulsionar o desenvolvimento econômico, os Parques Científicos e Tecnológicos enfatizam a interação entre a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico, com o objetivo de promover a inovação baseada em conhecimentos científicos.

Atualmente, no tocante ao gerenciamento e à administração, os gestores de PCT enfrentam desafios significativos que demandam soluções inovadoras. Questões como coordenação eficiente de recursos, alinhamento estratégico, atração de investimentos e promoção de inovação são aspectos críticos que requerem abordagens sólidas. Nesse contexto, os modelos de governança emergem como uma possível solução para enfrentar estes desafios.

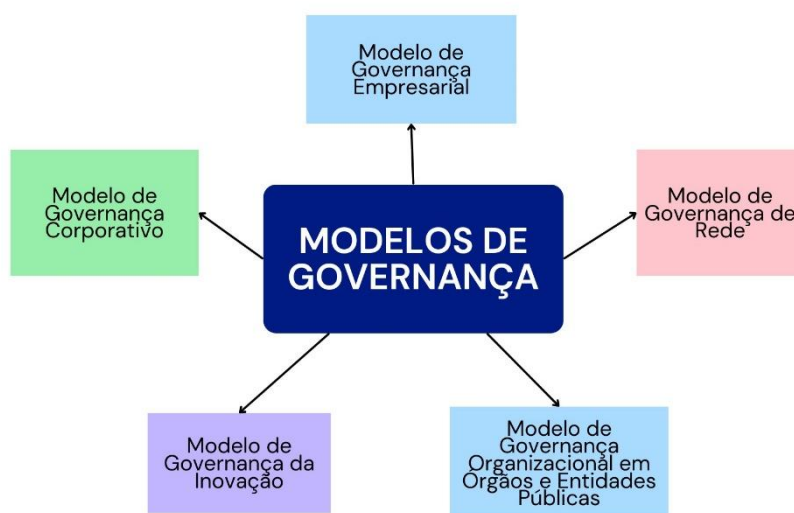
Conforme a visão de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança é um sistema que emerge dos encontros entre os atores, criando padrões de interação distintos entre eles. Esse processo torna os laços sociais mais visíveis e proporciona uma maior segurança nas relações comerciais, assemelhando-se a um mecanismo de salvaguarda. À medida que esses encontros se repetem, uma cultura própria do grupo começa a se formar, acompanhada pelo surgimento de regras, tanto implícitas quanto explícitas. Essas regras desempenham um papel

essencial na resolução de problemas nas trocas e ações coletivas, alimentando um ciclo de fortalecimento das relações sociais e, por conseguinte, da legitimidade interna das normas estabelecidas.

No contexto dos ambientes de inovação, a governança é percebida como a capacidade de todos os atores regionais concordarem sobre uma visão de longo prazo comum. Isso envolve também a habilidade de investir substanciais recursos financeiros e humanos na busca de objetivos compartilhados (EURADA, 2002; MANTOVANELI JR.; SAMPAIO, 2010). Chiochetta (2010) argumenta que essa relação entre governança e PCT engloba decisões desafiadoras, processos significativos de descentralização de autoridade, colaborações com entidades públicas e privadas, além da coordenação de redes diversas. Isso se relaciona ainda com os diferentes aspectos da gestão e coordenação de atividades nos ambientes de inovação. Diferentes modelos de interação e coordenação entre atores e outras atividades têm sido amplamente discutidos na literatura (LASTRES; CASSIOLATO, 2004).

Dentre estes modelos, podemos citar, como representado na figura 1, o Modelo de Governança Empresarial de Geiger, proposto por Geiger (2010), o Modelo de Governança Corporativo, proposto por Ansell e Gash (2007), o Modelo de Governança de Rede, proposto por Provan e Kenis (2008), o Modelo de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, proposto por Paulo (2020), o Modelo de Governança da Inovação, proposto por Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson (2014), entre outros. Esses modelos oferecem perspectivas distintas da governança, adaptadas a diferentes contextos organizacionais e setores, visando melhorar a eficácia, a transparência e o alcance dos objetivos específicos de cada tipo de organização. Alguns destes modelos estão aqui apresentados por já terem sido aplicados em outros PCT e outros por serem compatíveis com a temática do estudo.

Figura 1- Modelos de Governança.



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Definir um modelo de gestão e governança exclusivamente com base no contexto das empresas é inadequado para um parque tecnológico, uma vez que esses locais envolvem uma variedade de *stakeholders* com missões institucionais diversas. Os PTs atendem a múltiplos "donos", cada um com interesses e expectativas distintas, que às vezes podem até entrar em conflito. Gerenciar essa complexidade de interesses torna-se, portanto, uma tarefa desafiadora (FARIA, 2021).

Existem poucos estudos que destacam a importância da governança em PCTs. No entanto, alguns desses estudos, que serão abordados a seguir, oferecem diversas abordagens e modelos de governança propostos para PCTs, com o objetivo de fomentar a cooperação, a inovação e o desenvolvimento econômico em contextos variados.

O Modelo de Governança proposto por Chiochetta (2010) visou estabelecer diretrizes para a cooperação e coordenação entre os diversos atores nos PTs. Ele desenvolveu um modelo preliminar com base em estudos de caso de parques brasileiros e ajustes teórico-práticos, resultando na elaboração de um projeto de implementação do modelo em um estudo de caso, seguindo as etapas sugeridas no PMBOK®.

A Proposta de Aplicação da Governança Corporativa em Parques Tecnológicos por Giugliani (2011) buscou adaptar os princípios da Governança Corporativa (GC) à estrutura organizacional dos Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. Utilizando uma abordagem aplicada e exploratória, investigou a aderência aos princípios da GC e a integração das melhores práticas nos processos dos PCTs.

A Abordagem de Governança Colaborativa entre Universidades e Parques Tecnológicos, apresentada por Gonçalves e Moré (2023), empregou o conceito de Governança Colaborativa para fortalecer a interação entre essas entidades. Propôs a aplicação de um modelo com quatro variáveis críticas para minimizar problemas identificados na interação, visando ampliar o entendimento sobre o tema.

Já a Pesquisa sobre a Manifestação da Governança Colaborativa em Parques Tecnológicos, conduzida por Tonelli, Costa e Sant'anna (2018), investigou como a Governança Colaborativa se evidencia nesses ambientes, usando o modelo de Ansell e Gash como referência. Identificou a presença de alguns aspectos da GC, mas também a falta de elementos cruciais, como espaços formais de colaboração e processos decisórios inclusivos.

Conforme evidenciado, nota-se uma sutil predominância do conceito de Governança Colaborativa em relação aos demais. Contudo, à medida que os estudos sobre o tema avançam, novos modelos e conceitos de governança estão emergindo.

Considerando o exposto, o propósito primordial deste estudo é avaliar qual ou quais modelos de governança podem ser aplicados em PCTs de universidades públicas federais. Com essa meta em mente, destacam-se os objetivos específicos que viabilizam a consecução do objetivo geral: 1) comparar os diferentes Modelos de Governança existentes; 2) compreender o sistema de Governança de um PCT; 3) identificar as principais práticas de Governança; e 4) determinar qual ou quais modelos de governança são mais adequados para serem aplicados em PCTs de universidades públicas federais.

## **METODOLOGIA**

A metodologia adotada para conduzir essa pesquisa é de natureza indutiva, empregando a abordagem da pesquisa bibliográfica. Essa metodologia foi consolidada por meio de análise criteriosa de diversas fontes de evidências, abrangendo artigos em revistas indexadas nas bases Web Of Science, Google Acadêmico, Scielo e repositórios de instituições de ensino.

Ao utilizar a abordagem indutiva, buscamos extrair ideias a partir das informações consolidadas, permitindo uma compreensão mais aprofundada do panorama atual das pesquisas relacionadas modelos de governança em Parques Científicos e Tecnológicos. A análise abrangente de fontes bibliográficas confiáveis e a consulta de legislações relevantes visam proporcionar uma sólida base para as conclusões e insights que serão derivados deste estudo, contribuindo dessa forma para o avanço do conhecimento nessa área específica.

Além disso, o presente estudo é o de caráter exploratório que compara os modelos de governança existentes e como estes modelos podem ser utilizados por gestores de Parques Científicos e Tecnológicos que são unidades ou subunidades de universidades públicas federais.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e complexo, a busca por sistemas eficientes de gestão se torna imperativa para garantir a sustentabilidade e o sucesso das organizações. A capacidade de gerir recursos, processos e pessoas de maneira coordenada e eficaz é essencial para enfrentar desafios e promover a inovação. Nesse contexto, os modelos de governança surgem como uma valiosa sugestão para aprimorar a governabilidade e fortalecer os mecanismos de tomada de decisão.

A Governança Corporativa, orientada por modelos específicos, proporciona diretrizes claras para a estrutura organizacional, delineando responsabilidades e estabelecendo práticas que visam a transparência, responsabilidade e ética nos negócios. Da mesma forma, os Modelos de Governança em Redes

organizacionais oferecem ferramentas para coordenar ações colaborativas entre diferentes entidades, garantindo sinergia e eficiência.

Além disso, a Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público e os Modelos de Governança da Inovação em empresas voltadas para a vanguarda tecnológica destacam-se como instrumentos que propiciam uma gestão estratégica, adaptável e alinhada aos objetivos específicos de cada setor.

Dessa forma, ao explorar sistemas eficientes de gestão, a consideração e aplicação de modelos de governança se apresentam como uma abordagem recomendável, fornecendo estruturas sólidas e direcionamentos que visam a maximização de resultados e a construção de organizações resilientes e orientadas para o sucesso a longo prazo.

Geiger (2010) propôs o modelo de governança conhecido como o "Modelo de Governança Empresarial de Geiger". Este modelo é frequentemente utilizado para analisar a governança corporativa em organizações e empresas e foi desenvolvido com base na ideia de que a governança eficaz desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade das empresas. Este modelo de governança proposto por Geiger serve como um guia para empresas e organizações que buscam fortalecer suas práticas de governança corporativa, a fim de promover a eficiência, a transparência e a responsabilidade em todos os níveis da organização. É importante notar que a governança corporativa pode variar significativamente entre diferentes empresas e setores, e o modelo de Geiger fornece uma estrutura flexível para avaliar e melhorar a governança de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

Ansell e Gash (2007) propuseram um modelo de governança chamado "Modelo de Governança Colaborativa". Este modelo é frequentemente utilizado para entender e analisar processos de governança que envolvem colaboração entre diferentes atores, como governos, organizações da sociedade civil e setor privado, em contextos complexos e interdependentes. Este modelo destaca a natureza dinâmica da governança colaborativa, reconhecendo que a colaboração é muitas vezes necessária quando os problemas são complexos e transcender as fronteiras tradicionais das organizações. Ele fornece um quadro conceitual para analisar e melhorar a eficácia da colaboração entre atores diversos em contextos de governança complexa, como questões ambientais, desenvolvimento comunitário e políticas públicas.

Provan e Kenis (2008) propuseram um modelo de governança chamado "Modelo de Governança de Rede". Este modelo se concentra em como as redes interorganizacionais funcionam e são governadas. Ele é frequentemente usado para entender como diferentes organizações colaboram e tomam decisões em contextos nos quais a coordenação e a cooperação são essenciais. Este modelo reconhece que as redes interorganizacionais podem variar amplamente em termos de tamanho, complexidade e propósito. Ele fornece um quadro conceitual para analisar e entender como as redes operam e como a governança afeta sua eficácia. Além disso, o modelo destaca a importância da confiança, da colaboração e da coordenação entre os atores da rede para alcançar resultados

positivos. O Modelo de Governança de Rede de Provan e Kenis é frequentemente aplicado em contextos nos quais várias organizações precisam trabalhar juntas para enfrentar desafios complexos, como na área de saúde, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e governança regional. Ele ajuda a compreender como essas redes podem ser estruturadas e geridas para maximizar seu impacto e eficácia.

Paludo (2020) propôs um modelo para a implementação efetiva da Governança Organizacional em órgãos e entidades públicas. Esse modelo delineia claramente as principais responsabilidades da Governança em contraste com a gestão. Ele aborda o posicionamento, estrutura e dinâmica específicos da Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público, fornecendo uma definição precisa para a Governança nesse contexto. No entanto, é essencial destacar que uma Governança eficaz requer uma transformação cultural entre os gestores, orientada para o interesse público, fundamentada em princípios éticos, aberta à participação das partes interessadas e orientada para a avaliação de resultados sob a perspectiva do cidadão. A implementação adequada da Governança fortalecerá o planejamento e a administração pública, reduzirá desvios éticos, aprimorará os serviços oferecidos e contribuirá para resultados positivos não apenas para a organização, mas também para os usuários, a sociedade e o Estado como um todo.

Segundo Deschamps e Nelson (2014), a Governança da Inovação refere-se à estrutura na qual um modelo de gestão estratégica, processos e pesquisa e desenvolvimento são alinhados para promover a inovação dentro das empresas. Conforme argumentam os autores, não há um modelo único para a implementação da governança da inovação; cada organização deve compreender sua operação e adaptar a inovação de acordo com as características específicas de sua cultura organizacional e do mercado ao qual está inserida.

Os pesquisadores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson, do Instituto Internacional de Desenvolvimento em Gestão (IMD), conduziram uma pesquisa abrangente em 2014, analisando as 133 empresas mais inovadoras nos Estados Unidos, Europa e Ásia, com o objetivo de identificar os modelos de governança da inovação mais prevalentes em cada uma dessas regiões. O resultado da pesquisa consistiu em oito modelos distintos (1- Alta Administração como Comitê de Inovação; 2- CEO da Empresa como Precursor da Inovação; 3-

Formação de um Comitê de Inovação; 4- Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como Responsáveis pela Inovação; 5- Departamento de Inovação; 6- Intraempreendedores ou Campeões da Inovação; 7- Nenhuma Estrutura; 8- Duo da Inovação).

Abaixo, na tabela 1, estão apresentadas as principais características dos Modelos de Governança citados.

Tabela 1- Principais características dos Modelos de Governança.

| Modelo de Governança                                                    | Principais Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança Empresarial de Geiger (GEIGER, 2010).                        | 9- Estrutura de Propriedade e Controle;<br>10-Conselho de Administração;<br>11-Transparência e Divulgação;<br>12-Gestão Executiva;<br>13-Participação dos <i>Stakeholders</i> ;<br>14-Cultura Organizacional;<br>15-Sustentabilidade;<br>16-Avaliação e Melhoria Contínua.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Governança Colaborativa (ANSELL E GASH, 2007).                          | 5- Ator ou Atores Colaborativos;<br>6- Processos Colaborativos;<br>7- Regras e Normas;<br>8- Resultados Colaborativos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Governança de Rede (PROVAN E KENIS, 2008).                              | 11-Atores da Rede;<br>12-Estrutura da Rede;<br>13-Processos de Governança;<br>14-Resultados da Rede.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas (PALUDO, 2020) | 15-Governar e Administrar Visando o Bem Comum<br>16-Adotar Critérios para Nomeação de Gestores;<br>17-Valorizar o Recursos Humanos;<br>18-Conhecer a Compreender a Governança;<br>19-Planejar Antes de Implementar;<br>20-Instituir Processo para a Tomada de Decisão Estratégica;<br>21-Indissociabilidade entre Governança, Planejamento estratégico e Gestão;<br>22-Sem Participação Efetiva não há Governança;<br>23-Combater a Corrupção em Todas as Suas Formas;<br>24- Menos Burocracia e Mais Ação e Resultados. |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança da Inovação<br>(DESCHAMPS E NELSON, 2014). | 9- Alta Administração como Comitê de Inovação;<br>10-CEO da Empresa como Precursor da Inovação;<br>11-Formação de um Comitê de Inovação;<br>12-Diretor de P&D ou Diretor de Tecnologia como Responsáveis pela Inovação;<br>13-Departamento de Inovação;<br>14-Intraempreendedores ou Campeões da Inovação;<br>15-Nenhuma Estrutura;<br>16-Duo da Inovação. |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

No estudo apresentado por Deschamps e Nelson (2014), temos a descrição de cada Modelo de Governança da Inovação. Estas descrições estão presentes na tabela 2.

**Tabela 2-** Descrição dos Modelos de Governança da Inovação apresentados por Deschamps e Nelson (2014).

| Modelo de Governança de Inovação                    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9- A alta administração sendo o Comitê de Inovação: | Neste modelo, a responsabilidade pela inovação na empresa é atribuída a um grupo composto pela alta administração, promovendo uma abordagem multidisciplinar e orientada a partir do topo. Dessa maneira, a governança tende a concentrar-se mais intensamente na criação de novos produtos e serviços, relegando os processos a |

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | uma posição secundária na gestão da inovação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 10-O CEO da empresa como precursor da inovação                                                     | Neste cenário, a ênfase recai sobre a figura central da liderança da empresa, frequentemente seu fundador, que atua como o precursor e guia da inovação. Assim, a inovação assume o papel de máxima prioridade na empresa, moldando integralmente a cultura organizacional em prol desse objetivo.                                                 |
| 11-A formação de um Comitê de Inovação                                                             | Neste modelo, constitui-se um comitê de inovação incumbido de gerenciar a temática dentro da organização. Distingue-se do modelo 1, pois as pessoas são selecionadas com base em seu entusiasmo pela temática, independentemente de seus cargos dentro da empresa. Nesse contexto, as inovações tendem a ser mais incrementais do que disruptivas. |
| 12-O Diretor de Pesquisa e Inovação (P&D) ou Diretor de Tecnologia como responsáveis pela inovação | Esse modelo é identificado em empresas que realizam investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, especialmente para a concepção de novos produtos. Portanto, os departamentos de P&D ou de tecnologia assumem a                                                                                                                       |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | <p>responsabilidade pela inovação. Essa forma de governança é amplamente empregada em países com uma sólida tradição em tecnologia e engenharia, como Japão, Alemanha, Suécia e Suíça, sendo comum em fabricantes de automóveis.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 13-O Departamento de Inovação                     | <p>Este modelo é menos frequente, caracterizando-se por um departamento dedicado dentro da organização que atua como um catalisador para o tema da inovação. Sua função é fornecer suporte a todas as outras áreas, coordenando iniciativas que estimulem e impulsionem a inovação dentro da empresa, ao mesmo tempo que avalia os esforços e os resultados decorrentes dessas ações. Nesse modelo, o foco recai mais sobre o processo de inovação do que na sua aplicação efetiva.</p> |
| 14-Os intraempreendedores ou campeões da inovação | <p>Neste modelo, a inovação não é atribuída explicitamente a um indivíduo ou grupo específico; em vez disso, são os próprios gerentes e colaboradores que, por iniciativa própria, empreendem projetos inovadores dentro da empresa. Não há um conjunto rígido de regras ou</p>                                                                                                                                                                                                         |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | um processo formal associado; em vez disso, a cultura organizacional é moldada e encorajada para promover a geração espontânea de ideias pelos colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 15-Nenhuma estrutura | Nenhuma estrutura: Este modelo apresenta dois aspectos distintos. Primeiramente, em empresas em que a inovação está intrinsecamente incorporada ao seu DNA empresarial, a inovação ocorre de maneira natural, dispensando a necessidade de uma estrutura formal para sua gestão. Exemplos notáveis desse contexto são as startups, onde a inovação é inerente à sua cultura empreendedora. Em segundo lugar, o modelo se aplica a empresas extremamente tradicionais que não consideram a inovação como um fator crítico, resultando na ausência de uma estrutura formal direcionada para essa temática. |
| 16-O duo da inovação | Neste segundo modelo menos comum, apenas dois Diretores são designados para liderar as iniciativas de inovação na empresa. Geralmente, são desenvolvidos planos de ação de curto prazo, focalizados principalmente na implementação de inovações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | incrementais, especialmente nos processos organizacionais. Este modelo é frequentemente adotado por empresas do setor logístico, que buscam aprimorar eficiências operacionais por meio de melhorias contínuas. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Analisando as características dos Modelos de Governança apresentados verifica-se que o Modelo de Governança proposto por Geiger se destaca por sua orientação mais voltada para o setor privado, o que pode não ser o mais apropriado quando aplicado ao contexto das universidades públicas. Sua ênfase em estratégias mais alinhadas com o ambiente empresarial pode não se adequar completamente às dinâmicas e às necessidades específicas das instituições de ensino público, que operam sob diferentes premissas e objetivos.

O Modelo de Governança proposto por Ansell e Gash destaca-se por sua concepção voltada para ambientes complexos e interdependentes, buscando transcender as fronteiras tradicionais das organizações. No entanto, ao aplicar esse modelo ao contexto de universidades públicas, é importante considerar que as dinâmicas dessas instituições muitas vezes diferem da complexidade e interdependência abordadas por esse modelo. Universidades públicas possuem estruturas e processos únicos, com múltiplos interesses e *stakeholders* que podem não se alinhar completamente às premissas do Modelo de Governança de Ansell e Gash.

O Modelo de Governança proposto por Provan e Kenis destaca-se por sua aplicação recorrente em contextos nos quais múltiplas organizações necessitam colaborar para enfrentar desafios complexos, tais como saúde, desenvolvimento comunitário, meio ambiente e governança regional. Entretanto, ao considerar a sua implementação em universidades públicas, é relevante observar que essas instituições têm características específicas que podem não se alinhar integralmente com os princípios desse modelo. Universidades públicas, por sua natureza acadêmica e de pesquisa, apresentam dinâmicas internas distintas e uma variedade de objetivos que podem demandar abordagens de governança mais adaptadas às particularidades do ambiente universitário.

Os modelos de Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas, bem como a Governança da Inovação, emergem como abordagens particularmente apropriadas para implementação em parques científicos e tecnológicos vinculados a universidades. O primeiro, ao se concentrar na

estrutura, posicionamento e dinâmica da governança em organizações públicas, oferece um arcabouço que pode ser adaptado para atender às peculiaridades administrativas e de gestão presentes nesses ambientes. A Governança da Inovação, por sua vez, destaca-se pela promoção de ambientes propícios à pesquisa e desenvolvimento, integrando processos estratégicos que fomentam a inovação. Em um contexto de parques científicos e tecnológicos universitários, nos quais a pesquisa e a inovação são elementos-chave, a aplicação desses modelos pode contribuir significativamente para a eficácia da gestão, colaboração e alcance dos objetivos inovadores propostos por essas instituições. Importante frisar que no estudo apresentado por Deschamps e Nelson (2014), o Modelo de Governança número 1 (Alta Administração como Comitê de Inovação) é o mais apropriado. Segue abaixo na tabela 3 uma síntese com os principais itens que são relevantes para a realidade de um PCT em ambiente de uma universidade pública federal.

Tabela 3- Síntese com os principais itens que são relevantes para a realidade de um PCT em ambiente de uma universidade pública federal.

| Modelo de Governança                                     | Itens relevantes para um PCT em ambiente de universidade pública federal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas | <p>e) Estruturação e dinâmica da gestão: A definição de uma estrutura clara de gestão, com papéis e responsabilidades bem definidos, é crucial para garantir uma administração eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.</p> <p>f) Alinhamento com políticas públicas: O PCT deve estar alinhado com as políticas públicas e normativas específicas que regem as universidades públicas, garantindo sua conformidade legal e institucional.</p> <p>g) Eficiência na alocação de recursos: Uma governança organizacional eficaz permite uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, garantindo que sejam alocados de forma adequada para promover a pesquisa, desenvolvimento e inovação.</p> |

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | h) Transparência e prestação de contas: A transparência nas atividades e na tomada de decisões, juntamente com a prestação de contas, são elementos essenciais para promover a confiança e o apoio dos <i>stakeholders</i> , incluindo a comunidade acadêmica, o setor privado e o público em geral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Governança da Inovação | <p>e) Promoção de ambientes propícios à pesquisa e desenvolvimento: A governança da inovação visa criar um ambiente que estimule a criatividade, a experimentação e a colaboração entre pesquisadores, empresas e outros atores relevantes.</p> <p>f) Integração de processos estratégicos: A governança da inovação envolve a integração de processos estratégicos que fomentam a inovação, como a identificação de oportunidades, a gestão de portfólio de projetos e a proteção da propriedade intelectual.</p> <p>g) Estímulo à colaboração público-privada: A colaboração entre o setor público, privado e acadêmico é fundamental para impulsionar a inovação. A governança da inovação deve facilitar parcerias estratégicas e a transferência de tecnologia entre esses atores.</p> <p>h) Cultura de inovação: A governança da inovação promove uma cultura organizacional orientada para a inovação, incentivando a geração e implementação de novas ideias e soluções.</p> |

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

## CONCLUSÃO

Considerando as particularidades dos PCTs de universidades públicas federais, bem como as premissas inerentes a cada Modelo de Governança, é evidente que a convergência de dois modelos específicos (Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas e Governança da Inovação) emerge como a escolha mais apropriada para a implementação em ambientes dedicados à inovação.

Os PCTs vinculados a universidades representam ecossistemas dinâmicos nos quais a sinergia entre pesquisa, desenvolvimento e inovação desempenha um papel crucial. Nesse contexto, a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas fornece a estrutura necessária para a gestão eficiente dos recursos, alinhamento com as políticas públicas e a observância das normativas específicas que regem instituições desse caráter.

Ao mesmo tempo, a Governança da Inovação se mostra essencial para fomentar a criatividade, a experimentação e a adaptação ágil, aspectos fundamentais em ambientes voltados à geração de conhecimento e tecnologia. A conjugação desses modelos proporciona uma abordagem equilibrada, permitindo a promoção de uma cultura de inovação ao mesmo tempo em que mantém a eficácia na gestão e na utilização eficiente dos recursos públicos.

A união desses dois modelos não apenas maximiza as oportunidades de desenvolvimento tecnológico e científico, mas também contribui para a criação de um ambiente propício à colaboração entre setores público e privado, potencializando a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade.

Portanto, a escolha de integrar a Governança Organizacional em Órgãos e Entidades Públicas com a Governança da Inovação surge como uma estratégia estruturada e abrangente para impulsionar o progresso e a competitividade nos PCTs de universidades públicas federais.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: O caso da cadeia automotiva do RS. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Engenharia – PPGEPP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Tese de Doutorado, Porto Alegre, 2003.

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ARAÚJO, Álvaro Cabral; LOTUFO NETO, Francisco. A nova classificação americana para os transtornos mentais: o DMS-5. *Jornal de psicanálise*, v. 46, n. 85, p. 99-116, 2013.

CARVALHO, Diana dos Reis Pereira. *Análise geográfica dos ambientes de inovação no Brasil: discussão do Programa Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*. 2017.

CHIOCHETTA, J. C. Proposta de um modelo de governança para Parques Tecnológicos. 208 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28794/000770257.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 jan. 2024

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. *Innovation governance: How top management organizes and mobilizes for innovation*. John Wiley & Sons, 2014.

EURADA. The European Association of Development Agencies. How to be na entrepreneurial region for the next ten years. 2002. Disponível em: <<http://www.eurada.org/files/SME%20support/How%20to%20be%20an%20entrepreneurial%20region%20for%20the%20next%2010%20years.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2024.

FARIA, Adriana Ferreira de. *Parques Tecnológicos do Brasil*. Viçosa: Asa Pequena, 2021. 92 p. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/chamadas-publicas/2022/17\\_01\\_2022\\_ParquesTecnologicos\\_Brasil\\_-\\_NTG-MCTI-UFV.pdf](http://www.finep.gov.br/images/chamadas-publicas/2022/17_01_2022_ParquesTecnologicos_Brasil_-_NTG-MCTI-UFV.pdf). Acesso em: 2 jan. 2024.

GEIGER, A. Modelo de governança para apoiar a inserção competitiva de arranjos produtivos locais em cadeias globais de valor. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.

GIUGLIANI, Eduardo et al. *Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil*. 2011.

GONÇALVES, LUANA DE FREITAS; MORÉ, RAFAEL PEREIRA OCAMPO. GOVERNANÇA COLABORATIVA PARA O FORTALECIMENTO DA INTERAÇÃO UNIVERSIDADE E PARQUES TECNOLÓGICOS. 2023.

GUERREIRO, Evandro Prestes; MONTEIRO, Edison da Silva; NANNI, Henrique Cesar. Desenvolvimento sustentável e governança participativa: arranjo produtivo local e parque tecnológico de Santos. In: 2nd International Workshop Advances in Cleaner Production. São Paulo–Brazil–May 20th-22nd–2009. Disponível em <http://www.advancesincleanerproduction.net.pdf>. Acessado em. 2009.

HARRISON, J. Corporate Governance in the NHS – an assessment of boardroom practice. Corporate Governance, v. 3, n. 3, 07/1998.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. In: IDS Working Paper 120. IDS – Institute of Development Studies. UK, 2000.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. Academy of management review, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – Terceira Revisão – <<http://www.ie.urfj.br/redesist>> , setembro, 2004.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E. and MACIEL, M. L. (2003), “Systems of innovation for development in the knowledge era: an introduction”, in J. CASSIOLATO, H.M.M. LASTRES and M.L. MACIEL Systems of Innovation and Development- Evidence from Brazil. Edward Elgar. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA. 2003.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. Revista de sociologia e política, v. 21, p. 101-110, 2013.

LÖFSTEN, Hans; LINDELÖF, Peter. Science Parks and the growth of new technology-based firms—academic-industry links, innovation and markets. *Research policy*, v. 31, n. 6, p. 859-876, 2002.

LONGARAY, André Andrade. *Introdução à pesquisa operacional*. Saraiva Educação SA, 2017.

MANTOVANELI Jr., O.; SAMPAIO, C. A. C. Governança para o desenvolvimento territorial sustentável. *Revista Brasileira de Ciências Ambientais*, v.3, n. 18, 2010.

MELO, G. R. de. *Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro*. Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Contabilidade e Atuária, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2006.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. *Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas*. Editora Foco, 2021.

PIQUE, Jose; AUDY, Jorge Luis Nicolas. *Dos Parques Científicos e Tecnológicos aos ecossistemas de Inovação: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento*. 2016.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Abr. 2008.

RODRIGUES, Andréa Leite.; MELO, Marie Claire. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria. In *RAC*, v.10, n.3, jul./set. 2006: p.29-50.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; e LEMES, M. A MPME em “Espaços Industriais” Periféricos: os casos de Nova Serrana e da Rede de Fornecedores da Fiat. In: *Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos de Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. <[www.ie.ufrj.br/redessist](http://www.ie.ufrj.br/redessist)>. Rio de Janeiro : 2002.

SCOTT, A. (1994). Variations on the theme of agglomeration and growth: the gem and jewelry industry in Los Angeles and Bangkok. *Geoforum*, v. 25, n. 3, p. 249-263.

SILVEIRA, Alexandre de Miceli da – Governança Corporativa e estrutura da Propriedade: determinantes e relação com desempenho das empresas no Brasil – São Paulo, 2004. 250 fls. – Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de sistemas de MPME em clusters industriais. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002.

TONELLI, Dany Flávio; COSTA, Hebe Andrade; SANT'ANNA, Lindsay. Governança colaborativa em parques tecnológicos: estudo de Casos em Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*, v. 34, n. 101, p. 152-167, 2018.

## **ANEXO A – PRODUTO TECNOLÓGICO**

### **RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO PARA O PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Após uma análise detalhada dos modelos de governança existentes, especialmente aqueles que podem ser aplicados a PTs em universidades públicas federais, e considerando a estrutura de governança estudada em diversos PTs, elaborou-se um Modelo Preliminar de Governança da Inovação para o PCTec/UnB. Agora, com base nesse levantamento, será apresentada uma proposta de Modelo de Governança da Inovação específico para o PCTec/UnB, visando otimizar suas práticas de gestão, promover a colaboração entre os atores envolvidos e fortalecer sua missão de impulsionar o desenvolvimento científico e tecnológico na região.

Este estudo dá continuidade ao modelo preliminar, no qual foram adotadas as principais características, premissas e princípios da Governança da Inovação e da Governança Organizacional Aplicada a Órgãos e Entidades Públicas. Esses conceitos estabelecem diretrizes essenciais para garantir a eficiência, transparência e alinhamento estratégico entre as ações inovadoras e as práticas organizacionais nas instituições públicas.

A importância de que todas as sugestões sobre as principais características, premissas e princípios sejam retiradas da literatura, dos sites dos parques estudados e da vivência no PCTec/UnB reside no fato de que essa abordagem traz uma base sólida, prática e teórica, para a formulação de um modelo eficaz de governança e desenvolvimento. Ao buscar orientações na literatura especializada, assegura-se que este trabalho está fundamentado em conceitos discutidos e testados, o que fortalece a confiabilidade das recomendações. A análise dos sites dos PTs estudados proporciona uma visão contemporânea e aplicada das práticas de sucesso já adotadas, oferecendo um *benchmarking* de estratégias que estão promovendo a inovação e o crescimento nesses ambientes.

Além disso, a vivência no PCTec/UnB agrega um valor inestimável, uma vez que fornece percepções empíricas e uma compreensão mais profunda da realidade e dos desafios específicos enfrentados por PCTs vinculados a universidades públicas federais. Essa experiência direta permite a identificação de necessidades locais e o ajuste de soluções teóricas ao contexto real, garantindo que as sugestões propostas sejam viáveis e adequadas às peculiaridades do ambiente de inovação da UnB.

Ao unir essas três fontes de conhecimento (teoria, práticas e vivência prática), é possível formular um conjunto de diretrizes robusto, que não apenas reflete as melhores práticas globais, mas também está alinhado com a realidade e as necessidades específicas do PCTec/UnB e outros parques semelhantes. Isso contribui para a criação de um ambiente de inovação mais eficiente, colaborativo e sustentável.

No entanto, a grande diferença neste novo modelo está na adaptação e aprofundamento dessas diretrizes com foco específico no PCTec/UnB. Em vez de uma abordagem genérica, serão apresentadas as perspectivas detalhadas de cada característica da governança, levando em consideração as necessidades e particularidades do PCTec/UnB.

Essa abordagem personalizada permitirá compreender como esses princípios podem ser aplicados de forma mais eficaz no contexto do PCTec/UnB, promovendo um ambiente que incentive a inovação, a colaboração entre academia, governo e setor privado, e que assegure o desenvolvimento sustentável da instituição. Assim, o modelo oferecerá uma visão mais clara e direcionada sobre a aplicação prática das melhores práticas de governança voltadas para o sucesso institucional.

Para iniciar, destacam-se as premissas da Governança Organizacional Aplicada a Órgãos e Entidades Públicas. Premissas são informações essenciais que sintetizam os principais aspectos a serem considerados na governança do PCTec/UnB e estão descritas no quadro 18 deste trabalho. A partir dessas premissas, desenvolve-se um raciocínio estruturado que apresenta a definição e a organização das etapas do modelo de governança no PCTec/UnB:

## PREMISSAS

### Governar e administrar visando o bem comum

O PCTec/UnB deverá ser gerido com foco no bem comum, promovendo o desenvolvimento social e econômico por meio da inovação. Sua missão principal será apoiar a criação de novos conhecimentos, tecnologias e negócios que beneficiem tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade e o mercado. Para isso, o PCTec/UnB irá desenvolver, operar e gerir um ambiente compartilhado de desenvolvimento científico e tecnológico, com foco na inovação, conectando e integrando parceiros à universidade.

### Critérios para a nomeação de gestores

A seleção de gestores deverá ser baseada em critérios técnicos e éticos:

- a) Competência técnica:** Os gestores (a direção e as coordenações) deverão possuir expertise comprovada em áreas relacionadas à inovação, ciência, tecnologia e gestão;
- b) Experiência em governança:** Os gestores deverão ter vivência na aplicação de princípios de governança, como transparência, integridade e prestação de contas;
- c) Capacidade de liderança:** Os gestores deverão ser capazes de engajar equipes e *stakeholders*, promovendo uma gestão colaborativa;
- d) Compromisso com a inovação:** Os gestores deverão demonstrar entendimento e compromisso com a missão de inovação do Parque.

## **Valorização dos recursos humanos**

Os recursos humanos são fundamentais para o sucesso do PCTec/UnB. Serão adotadas estratégias que visem:

- a) Capacitação contínua:** Treinamentos deverão ser promovidos para o desenvolvimento profissional e técnico de colaboradores e gestores;
- b) Reconhecimento e Incentivos:** Políticas de valorização deverão ser criadas, promovendo um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, o aprendizado contínuo e a retenção de talentos;
- c) Diversidade e inclusão:** Deverá ser garantido que o ambiente seja inclusivo, respeitando a diversidade de ideias, culturas e experiências.

## **Conhecer e compreender a governança**

Todos os envolvidos na gestão do Parque deverão compreender os princípios e práticas da boa governança. Para isso, serão implementadas ações de formação para os gestores e colaboradores, com foco em:

- a) Educação em governança:** A equipe do PCTec/UnB deverá realizar cursos e treinamentos sobre governança pública, planejamento estratégico e gestão;
- b) Conscientização sobre práticas éticas:** A equipe deverá ser instruída sobre a importância da ética e integridade no ambiente de inovação.

### **Planejar antes de implementar**

O planejamento estratégico será a base para todas as iniciativas do PCTec/UnB. Antes de implementar qualquer ação, deverá ser elaborado um plano detalhado, que considere:

- a) Análise de contexto:** Deverão ser identificadas as necessidades e oportunidades no ecossistema de inovação;
- b) Metas de curto, médio e longo prazo:** Deverão ser definidos os objetivos claros e indicadores de desempenho;
- c) Adoção de boas práticas:** Deverão ser baseadas as ações em *benchmarks* de sucesso de outros PTs e centros de inovação.

### **Instruir processo para a tomada de decisão estratégica**

A tomada de decisão estratégica deverá ser orientada por processos claros e participativos:

- a) Comitês e Conselhos Consultivos:** Deverão ser formados grupos consultivos compostos por especialistas acadêmicos, industriais e gestores públicos, para orientar a formulação de políticas e decisões;
- b) Base em dados e evidências:** Deverão ser utilizados indicadores, estudos e pesquisas para apoiar as decisões estratégicas, minimizando incertezas.

## **Indissociabilidade entre governança, planejamento estratégico e gestão**

A governança, o planejamento estratégico e a gestão deverão ser integrados de maneira indissociável. A governança fornecerá as diretrizes, o planejamento desenhará o caminho, e a gestão executará as ações:

- a) Alinhamento constante:** As ações do Parque deverão ser continuamente revisadas para garantir que estão alinhadas com as estratégias de longo prazo;
- b) Ciclos de avaliação e ajuste:** O planejamento deverá ser revisto periodicamente, permitindo ajustes de acordo com as mudanças no cenário tecnológico e social.

## **Sem participação efetiva não há governança**

A participação das partes interessadas deverá ser fundamental para a governança do PCTec/UnB:

- a) Engajamento dos *stakeholders*:** A participação de acadêmicos, empreendedores, governo e comunidade local em fóruns de discussão, workshops e decisões importantes deverá ser garantida;
- b) Mecanismos de participação:** Canais de consulta pública, promovendo a transparência e a inclusão deverão ser criados.

## **Combater a corrupção em todas as suas formas**

O combate à corrupção deverá ser uma prioridade. Para garantir um ambiente ético e transparente:

- a) **Compliance e integridade:** Um sistema de *compliance* que monitore e avalie as práticas dentro do Parque deverá ser implementado;
- b) **Canal de denúncia:** Deverá ser criado um canal seguro e anônimo para que colaboradores e parceiros possam reportar irregularidades;
- c) **Auditorias regulares:** Auditorias independentes para assegurar que os recursos estão sendo utilizados de maneira ética e eficientes deverão ser realizadas.

### **Menos burocracia e mais ação e resultados**

Para maximizar a eficácia e a inovação, o PCTec/UnB deve adotar práticas que minimizem a burocracia, sem comprometer a segurança e a transparência:

- a) **Simplicidade nos processos:** A complexidade dos procedimentos internos deverá ser reduzida, garantindo agilidade na tomada de decisão e na implementação de projetos;
- b) **Foco em resultados:** Ações que tragam resultados concretos e mensuráveis, promovendo um ciclo virtuoso de inovação deverão ser priorizadas.

É importante reconhecer que, embora o modelo de governança aqui proposto para o PCTec/UnB busque adotar premissas inovadoras e eficientes, nem todas poderão ser plenamente implementadas devido à sua vinculação à UnB, que, por sua vez, está subordinada ao governo federal. Esse vínculo traz consigo restrições legais e administrativas, limitando a autonomia necessária para adotar certos princípios de governança em sua totalidade. Algumas das ações previstas, portanto, dependerão de iniciativas diretas da própria universidade, que deve atuar como intermediadora e facilitadora para viabilizar a implementação de tais diretrizes, assegurando que o PCTec/UnB possa operar

de forma eficaz e orientada ao seu objetivo de desenvolvimento regional e inovação.

Após a apresentação das premissas, é importante abordar os princípios. Como a governança discutida aqui se aplica especificamente a Órgãos e Entidades Públicas, é fundamental considerar os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Esses princípios são obrigatórios para toda a administração pública e devem ser incorporados em todos os aspectos da Governança Organizacional.

Dos vários princípios de governança, foram selecionados os seis mais relevantes para Órgãos e Entidades Públicas: legitimidade, transparência, equidade, integridade, capacidade de resposta e *accountability* (prestação de contas).

As definições desses princípios, juntamente com explicações complementares, estão detalhadas no quadro 19 deste estudo. Outros princípios, embora relevantes, não foram destacados aqui por não serem considerados os mais essenciais para a governança de órgãos e entidades públicas.

## PRINCÍPIOS

- a) **Legitimidade:** o princípio da legitimidade é vital para que as atividades e decisões do Parque transcendam a conformidade legal e promovam, de forma autêntica, o interesse público e o bem comum. A legitimidade no PCTec/UnB significa que a gestão e operação do Parque devem ser fundamentadas não apenas no cumprimento das normas legais, mas também na busca por decisões que reflitam os valores da transparência, responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Para que o PCTec/UnB seja reconhecido como um espaço legítimo dentro do ecossistema de inovação, será essencial que suas ações

e políticas sejam constantemente avaliadas quanto ao impacto positivo na sociedade, garantindo que o Parque contribua de maneira significativa para o progresso científico, tecnológico e econômico da região. Além disso, a prática de uma governança legítima assegurará que a administração do PCTec/UnB esteja alinhada às expectativas e necessidades da comunidade acadêmica, setor produtivo e sociedade civil, promovendo um ambiente de confiança, colaboração e benefício mútuo.

- b) Transparência:** o princípio da transparência é fundamental para consolidar uma governança que preze pela clareza e pelo acesso à informação para todas as partes interessadas. Esse princípio implica um compromisso contínuo de divulgar informações relevantes sobre a gestão do Parque, que vão além de dados econômico-financeiros e incluem aspectos relacionados à sustentabilidade, inovação e à criação de valor para a instituição e para a sociedade.

No PCTec/UnB, a transparência deverá abranger desde a divulgação dos objetivos estratégicos e diretrizes adotadas até o acompanhamento de resultados e impactos das ações, assegurando que essas informações estejam acessíveis à comunidade acadêmica, setor produtivo, governo e sociedade civil. Dessa forma, a transparência fortalecerá a confiança dos parceiros e das partes interessadas, promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade compartilhada que fomenta o desenvolvimento científico e tecnológico alinhado com os interesses da sociedade.

- c) Equidade:** o princípio da equidade assume um papel fundamental para garantir que todos os atores (desde acadêmicos e pesquisadores até empreendedores e a comunidade) tenham acesso igualitário às oportunidades de inovação, desenvolvimento e colaboração. Aplicar a equidade ao PCTec/UnB significa assegurar que todos, independentemente de sua origem ou

posição socioeconômica, possam usufruir de um ambiente inclusivo, com acesso a recursos, tecnologias e informações de ponta. Essa abordagem fomenta não apenas a liberdade de expressão e o acesso à informação, mas também a possibilidade de contribuir ativamente para o ecossistema de inovação, estimulando um desenvolvimento científico e tecnológico que reflete a diversidade e pluralidade de nossa sociedade.

Por meio de políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades, o PCTec/UnB poderá fortalecer seu compromisso com a formação e o suporte a novos talentos, garantindo o direito à educação, ao desenvolvimento profissional e ao empreendedorismo inovador. Isso, por sua vez, contribuirá para que a estrutura do Parque seja um espaço inclusivo e representativo, oferecendo suporte contínuo aos empreendedores e pesquisadores que desejam contribuir com soluções inovadoras e sustentáveis para a sociedade.

**d) Integridade:** o princípio da integridade é essencial para consolidar uma cultura de conduta ética, eficiência administrativa e inclusão social. Esse princípio orienta as ações do Parque de forma que todos os processos e decisões respeitem padrões morais elevados, promovendo uma governança que prioriza a transparência, o combate à corrupção e o fortalecimento de boas práticas de gestão.

A integridade no PCTec/UnB refletirá o compromisso de não apenas cumprir normas éticas, mas também de implementar processos administrativos que sejam justos e acessíveis a todos os envolvidos, incentivando a participação de setores diversos da sociedade. Dessa forma, o Parque se tornará um ambiente seguro e confiável, no qual a inovação, a inclusão e o desenvolvimento científico e tecnológico caminham lado a lado com os valores éticos e o compromisso com o bem público.

- e) Capacidade de Resposta:** o princípio de capacidade de resposta reflete o compromisso em atender de forma ágil, eficiente e proativa as demandas de inovação, desenvolvimento tecnológico e científico da sociedade. Alinhado com as necessidades da comunidade acadêmica, das empresas e da sociedade civil, o Parque buscará não só responder às demandas existentes, mas também prever tendências e antecipar as aspirações de seus públicos.

Essa capacidade de resposta envolverá a construção de soluções inovadoras, o fomento a parcerias estratégicas e a implementação de processos que assegurem rapidez e qualidade nas decisões e nos serviços oferecidos. Assim, o PCTec/UnB se posicionará como um agente dinâmico e atento às transformações, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento de tecnologias e à geração de impacto social e econômico positivo.

- f) *Accountability* (Prestação de Contas):** o princípio de *accountability* representa o compromisso em garantir que todas as atividades e decisões sejam realizadas com responsabilidade e transparência, especialmente em relação ao uso de recursos públicos e parcerias estabelecidas. Esse princípio estabelece que gestores e equipes do Parque não só devem prestar contas de suas ações e omissões de forma clara e acessível, mas também demonstrar a eficiência e a eficácia dos projetos e programas desenvolvidos.

Por meio de relatórios regulares, auditorias e mecanismos de monitoramento, o PCTec/UnB assegurará que seus compromissos financeiros, gerenciais e programáticos são cumpridos de acordo com os interesses da comunidade acadêmica, das empresas parceiras e da sociedade, fortalecendo a confiança e a credibilidade de suas ações como parte da UnB.

## **ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA O PCTec/UnB**

A estrutura de governança proposta para o PCTec/UnB foi elaborada em plena conformidade com os princípios de Governança Pública em Órgãos e Entidades do Setor Público e orientada para a inovação. A partir de uma análise detalhada da governança atual do PCTec/UnB, foram identificados e incorporados componentes alinhados com metodologias de boas práticas. Esta estrutura, que inclui o Conselho de Governança, o Comitê de Gestão Executiva, o Conselho Consultivo (com suas Câmaras Técnicas de Projetos e de Ética e Conformidade) e processos contínuos de Revisão e Melhoria, foi desenhada para garantir transparência, eficiência e responsabilidade social. Assim, o modelo proposto assegura que o PCTec/UnB não apenas atenda às diretrizes institucionais e regulamentares, mas também fortaleça o ecossistema de inovação da UnB, promovendo uma colaboração produtiva entre a universidade, o setor produtivo e a sociedade em geral.

Segue abaixo a estrutura sugerida:

### **Conselho de Governança**

É o órgão máximo do PCTec/UnB, com responsabilidade por definir diretrizes estratégicas, supervisionar atividades e avaliar resultados.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por representantes da UnB, setores do governo, iniciativa privada, e sociedade civil.

O Conselho de Governança do PCTec/UnB deverá incluir também em sua composição membros da alta administração da universidade, refletindo a governança geral da UnB e assegurando alinhamento estratégico. A presença dessas lideranças é essencial, pois elas trazem uma visão clara das prioridades e diretrizes estabelecidas pela administração central da UnB, permitindo que as ações do Parque estejam em sintonia com os objetivos institucionais mais amplos. Esse alinhamento é fundamental para garantir que o PCTec/UnB se desenvolva como um braço de inovação e desenvolvimento da universidade,

atendendo às expectativas institucionais e ampliando o impacto das iniciativas focadas em ciência, tecnologia e desenvolvimento regional.

**Principais Responsabilidades:**

- Definição das diretrizes e estratégias gerais do PCTec/UnB;
- Avaliação e aprovação de projetos de alto impacto e alocação de recursos prioritários;
- Monitoramento e avaliação periódica dos resultados e do impacto das atividades do Parque, com foco no desenvolvimento regional e inovação.

**Comitê de Gestão Executiva**

Estrutura responsável pela execução das estratégias definidas pelo Conselho de Governança e pela gestão do dia a dia do PCTec/UnB.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por Gestores e especialistas operacionais, incluindo a Diretoria Executiva e coordenações de áreas específicas (Eventos e Parcerias, Ciência e Inovação, Apoio a Empreendimentos).

**Principais Responsabilidades:**

- Coordenação e implementação das atividades e projetos aprovados pelo Conselho;
- Manutenção dos princípios de eficiência, transparência e *accountability* nas operações;
- Reporte regular ao Conselho de Governança, com relatórios de progresso e uso dos recursos.

## **Conselho Consultivo**

É um órgão consultivo com especialistas em inovação, ciência, tecnologia e mercado. Tem a função de apoiar o Conselho de Governança com ideias e informações estratégicas.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por especialistas em inovação, representantes acadêmicos, e do setor produtivo.

### **Principais Responsabilidades:**

- Avaliação e aconselhamento sobre tendências de inovação e oportunidades de parcerias;
- Suporte ao desenvolvimento de parcerias estratégicas com o setor produtivo;
- Apoio na criação de diretrizes para a implementação de projetos de inovação dentro do Parque.
- Analisar e emitir parecer sobre os planos estratégicos e operacionais elaborados pela Diretoria do Parque;
- Aprovar e acompanhar o cumprimento do Regimento Interno do PCTec/UnB e sugerir ações para o que nele for omissivo;
- Indicar e acompanhar a contratação de Fundação sem Fins Lucrativos ou órgão semelhante para a gestão financeira, de modo a viabilizar o cumprimento das finalidades do PCTec/UnB;
- Orientar a Direção do PCTec/UnB em ações políticas e estratégicas;
- Analisar e emitir parecer sobre políticas de operacionalização das ações do PCTec/UnB;
- Analisar e emitir parecer sobre as contas do PCTec/UnB;
- Aprovar a indicação de Comissão Especial para elaborar e executar processos de seleção de novos empreendimentos;
- Homologar processos seletivos de novos empreendimentos;
- Analisar e emitir parecer sobre as diretrizes e normas para a instalação de empresas no PCTec/UnB.

**Câmaras específicas: O Conselho Consultivo contará com duas câmaras específicas:**

### **Câmara Técnica de Projetos**

Unidade subsidiária ao Conselho Consultivo, com foco na promoção da inovação no PCTec/UnB

Sugere-se que sua estrutura seja composta por acadêmicos e especialistas do setor produtivo, incluindo representantes de empresas parceiras.

#### **Principais Responsabilidades:**

- Acompanhamento e incentivo às atividades de inovação e pesquisa no Parque;
- Identificação e promoção de tendências tecnológicas e parcerias acadêmico-empresariais;
- Elaboração de propostas de desenvolvimento e projetos de inovação para serem aprovados pelo Conselho;
- Apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do Parque.

### **Câmara Técnica de Ética e Conformidade**

Unidade responsável por garantir a conformidade ética e legal das atividades do PCTec/UnB.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por representantes da UnB, especialistas em ética e governança e sociedade civil.

### **Principais Responsabilidades:**

- Monitoramento das atividades para garantir o cumprimento das normas e diretrizes éticas;
- Avaliação de impacto social e ambiental dos projetos desenvolvidos no PCTec/UnB;
- Mediação e resolução de conflitos éticos, conformidade, ou eventuais divergências que possam surgir;
- Apreçar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do Parque.

### **Diretoria Executiva**

A Direção do PCTec/UnB coordena e implementa a estratégia de governança do parque, fomentando a inovação e promovendo a integração entre a UnB e EBTs. Atua na atração de investimentos, na gestão de projetos de P&D e na criação de parcerias com setores públicos e privados. Além disso, a Direção supervisiona as atividades administrativas e coordena ações para impulsionar o desenvolvimento econômico e social, alinhando-se à visão estratégica e aos valores de transparência e integridade da universidade.

Sugere-se que sua estrutura seja composta por Direção e Vice Direção com experiência comprovada em temas relacionados às atividades do Parque.

### **Principais Responsabilidades:**

- Cumprir e fazer cumprir o Regimento do PCTec/UnB;
- Avaliar os projetos submetidos ao Parque;
- Representar o PCTec/UnB perante os órgãos públicos, administrativos e particulares, e nas suas relações com terceiros;
- Acompanhar a execução dos projetos no âmbito do Parque;
- Criar as estruturas de apoio necessárias e convenientes para o desempenho das tarefas da Direção;
- Elaborar planos, programas e projetos de interesse do PCTec/UnB;

- Elaborar propostas para captação de recursos com vistas a apoiar a implantação de empresas no PCTec/UnB;
- Elaborar o plano físico-financeiro plurianual do PCTec/UnB.

### **Revisão e Melhoria Contínua**

A estrutura de governança do PCTec/UnB incorporará elementos essenciais que visam garantir uma gestão eficiente, adaptativa e orientada para o desenvolvimento contínuo. Entre esses elementos, destacam-se o *Feedback* dos *Stakeholders*, a Revisão Periódica do MG e a Capacitação, cada um desempenhando um papel estratégico para o alinhamento das ações do Parque com as demandas dos envolvidos e o avanço do ecossistema de inovação.

O ***Feedback dos Stakeholders*** será fundamental para o PCTec/UnB, pois permite que a governança se mantenha conectada às necessidades e expectativas das partes interessadas, como pesquisadores, empresas parceiras, entidades públicas e a comunidade em geral. Essa troca de informações possibilitará ajustes contínuos que refletem a realidade de todos os envolvidos, fomentando uma colaboração mais efetiva e promovendo uma governança ágil e responsiva.

A **Revisão Periódica do Modelo de Governança** garantirá que o Parque esteja sempre alinhado às melhores práticas e a padrões emergentes de governança. Através dessa revisão, será possível identificar oportunidades de melhorias, adaptar-se a novas demandas e incorporar avanços técnicos e metodológicos que surgem no setor. Essa prática promoverá a sustentabilidade e a evolução do PCTec/UnB, garantindo que o Parque atue sempre de forma eficiente e em conformidade com seus objetivos institucionais.

Por fim, a **Capacitação** dos membros dos conselhos e comitês fortalecerá as competências necessárias para enfrentar os desafios complexos que envolvem a gestão e a inovação. Investir em treinamento e atualização contínuos promoverá uma equipe de governança qualificada e capaz de tomar decisões estratégicas bem-informadas, impulsionando o desenvolvimento do parque e fortalecendo seu papel como polo de inovação.

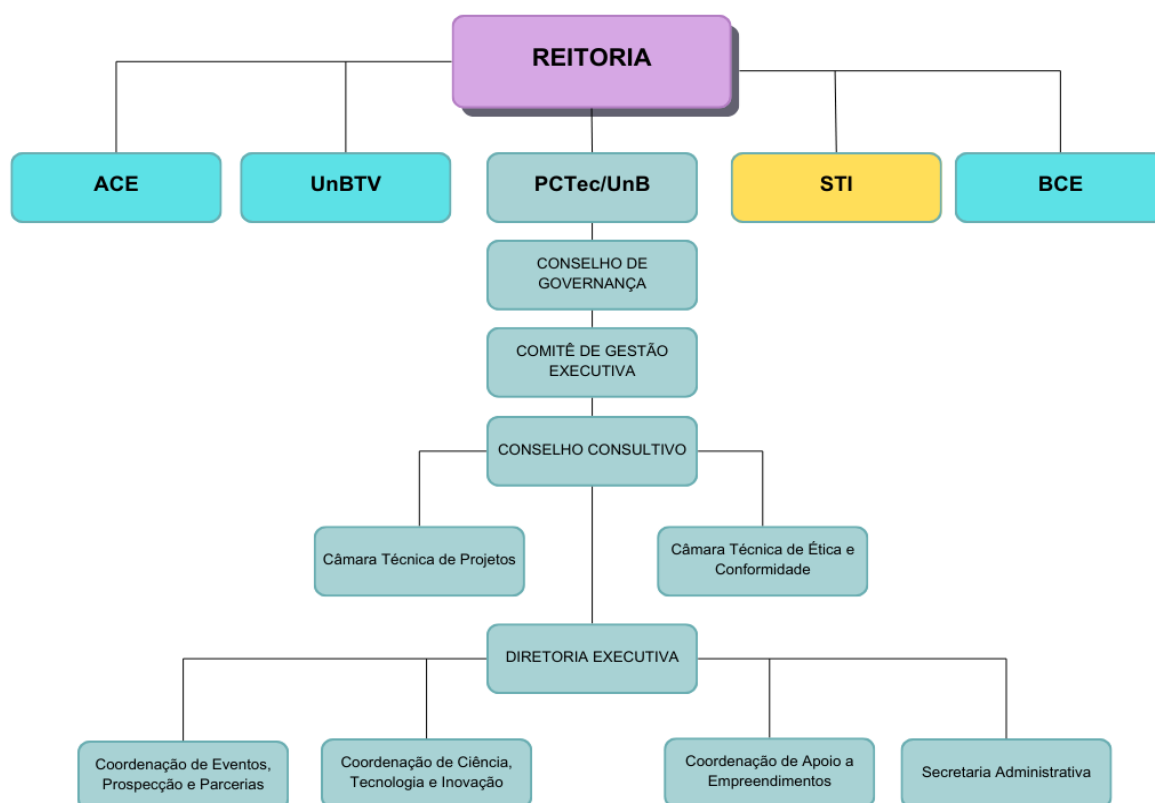
Esses elementos, integrados, formarão a base para uma governança sólida e adaptativa no PCTec/UnB, capaz de responder de forma eficaz às demandas do ecossistema de inovação e consolidar o parque como referência em ciência e tecnologia.

Em resumo, a estrutura de governança do Parque será a seguinte:

- I.** Conselho de Governança;
- II.** Comitê de Gestão Executiva
- III.** Conselho Consultivo;
  - a. Câmara Técnica de Projetos;
  - b. Câmara Técnica de Ética e Conformidade;
- IV.** Diretoria Executiva;
- V.** Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- VI.** Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VII.** Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VIII.** Secretaria Administrativa.

A figura 1 apresenta a sugestão de estrutura de governança do PCTec/UnB.

Figura 1 - Sugestão de estrutura de governança do PCTec/UnB.



Fonte: Autoria própria (2024).

Atualmente, a estrutura de governança do Parque se dá da seguinte forma:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Câmara Técnica de Projetos;
- III. Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII. Secretaria Administrativa.

A nova estrutura de governança proposta para o PCTec/UnB, que introduz o Conselho de Governança, e uma divisão mais robusta de conselhos e câmaras técnicas, traz diversas melhorias para os processos internos do Parque. Essa reformulação estabelece uma hierarquia mais clara e define melhor os papéis e

responsabilidades de cada unidade, o que promete otimizar o fluxo de trabalho e garantir uma administração mais ágil e organizada. A introdução de uma estrutura como o Conselho de Governança é essencial para a definição estratégica de diretrizes de longo prazo, integrando representantes da alta administração da UnB e de setores externos relevantes. Com esse órgão, as decisões mais críticas e de impacto são centralizadas em um conselho que garante a visão de alinhamento com os objetivos gerais da universidade.

O Comitê de Gestão Executiva é uma nova adição estratégica, focada na implementação prática das diretrizes aprovadas pelo Conselho de Governança. Sua criação permite maior autonomia para gerenciar o dia a dia do Parque e assegurar que as iniciativas e projetos estejam alinhados às metas estabelecidas. A divisão em câmaras específicas, como o Câmara Técnica de Projetos e o Câmara Técnica de Ética e Conformidade, traz um foco especializado em áreas essenciais, promovendo um ambiente de inovação contínua e monitorando a conformidade legal e ética. Esses comitês ajudam a adaptar as operações às melhores práticas de inovação e governança, garantindo que o PCTec/UnB siga normas e diretrizes de transparência e integridade.

Outro benefício é o ciclo de revisão e melhoria contínua, que institucionaliza o *feedback* dos *stakeholders* e a adaptação periódica dos processos e diretrizes de governança. Isso permite que o Parque evolua conforme surgem novas demandas, garantindo uma estrutura adaptável e inovadora. Em conjunto, esses elementos contribuem para fortalecer a transparência, melhorar a prestação de contas e aumentar a eficiência administrativa, estabelecendo um ambiente propício para a inovação e o desenvolvimento de projetos de alto impacto no PCTec/UnB.

### **Processos e Diretrizes para Revisão e Melhoria Contínua**

A implementação de processos e diretrizes para revisão e melhoria contínua no PCTec/UnB representará um compromisso com a excelência e a evolução adaptativa do Parque. Esses processos garantirão que a governança

do Parque seja dinâmica, eficiente e alinhada às melhores práticas do setor, promovendo uma cultura de aperfeiçoamento constante, tendo em vista os elementos descritos no item 8.1 deste estudo.

Um aspecto central desse processo é o **Feedback Contínuo dos Stakeholders**, que consiste em estabelecer canais de comunicação regulares e eficazes para captar a percepção e sugestões de *stakeholders* internos e externos, incluindo membros da comunidade acadêmica, empresas parceiras, órgãos públicos e a sociedade em geral. Esse *feedback* serve como uma base essencial para identificar áreas de melhoria e ajustar estratégias, fortalecendo a governança do parque em conformidade com as expectativas e necessidades dos envolvidos. Por meio desse diálogo, o PCTec/UnB pode aprimorar continuamente suas operações e manter um relacionamento transparente e responsivo com todos os seus públicos.

A **Revisão Periódica do Modelo de Governança** complementarará o *feedback* ao possibilitar a análise e atualização das diretrizes e práticas que orientam a estrutura do Parque. Realizar revisões regulares do modelo de governança permite que o PCTec/UnB se mantenha atualizado em relação às inovações e tendências de governança, incorporando práticas emergentes que impulsionem sua eficiência e adaptabilidade. Com isso, o Parque será capaz de reagir de maneira rápida a novos desafios, ajustes regulatórios e mudanças no cenário de inovação e desenvolvimento científico.

Por fim, a **Capacitação Contínua** dos membros dos comitês e gestores assegurará que a equipe do PCTec/UnB esteja sempre preparada para lidar com a complexidade dos desafios que envolvem inovação, governança e conformidade. Investir em programas de capacitação fortalece as habilidades e conhecimentos necessários para a tomada de decisões estratégicas informadas e eficazes, e promove uma governança altamente qualificada e resiliente. Ao aprimorar continuamente as competências de sua equipe, o PCTec/UnB reforça sua posição como uma instituição de ponta em ciência e tecnologia, e aumenta sua capacidade de promover um ecossistema de inovação robusto e sustentável.

Esses processos e diretrizes, integrados, criarão uma estrutura de governança sólida e adaptável que assegura o crescimento e a relevância contínua do PCTec/UnB, alinhando-o com as melhores práticas de governança

contemporâneas e impulsionando seu papel como um pilar da inovação regional e nacional.

### MELHORAS SUGERIDAS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE OUTROS PTs.

Conforme abordado no item 8.4 deste estudo, algumas sugestões são formuladas a partir da análise de 5 (cinco) parques de inovação: Porto Digital, Parque Tecnológico da UFRJ, TECNOPARQUE, PTI e TECNOPUC. Abaixo, o quadro 1 apresenta recomendações propostas:

Quadro 21 - Melhorias sugeridas após análise dos parques estudos.

| MELHORIAS                                         | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criação de estruturas de governança colaborativa. | Nessa estrutura, representantes de diversos setores (público, privado, acadêmico e sociedade civil) participam ativamente na formulação e execução de políticas e ações estratégicas<br>Esse modelo já é adotado em alguns Parques Tecnológicos, como o TECNOPARQUE e o Porto Digital, que promovem uma forte integração entre os setores público e privado, e poderia ser expandido para abranger outras áreas de atuação. |
| Autonomia jurídica e financeira.                  | A autonomia, conforme exemplificado no PTI, é fundamental para assegurar flexibilidade e uma resposta ágil a novos desafios. Implementar essa prática em outros órgãos e entidades públicas pode reforçar a eficiência administrativa e agilizar processos decisórios.                                                                                                                                                      |
| Foco em desenvolvimento regional                  | Seguindo o exemplo do PTI, que foca nas necessidades da região trinacional do Iguassu, essa nova metodologia deve ser adaptada às particularidades regionais, assegurando que as iniciativas sejam relevantes e eficazes em seu contexto. Dessa forma, a governança                                                                                                                                                         |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | pública seria mais bem direcionada para enfrentar os desafios específicos de cada região.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| A incubação de inovação. | Inspirado nos modelos do TECNOPUC e Porto Digital, o incentivo à criação de startups e novas EBTs deve ser um elemento central da metodologia. A governança pública pode atuar como facilitadora para empreendedores, promovendo ambientes de experimentação, pesquisa, desenvolvimento e incubação de empresas, especialmente aquelas focadas em inovações com impacto social e sustentável. |

Fonte: Autoria própria (2024).

Seguem abaixo as recomendações feitas levando em consideração a estrutura de governança proposta e o contexto em que o PCTec/UnB está inserido:

### A. Criação de Estruturas de Governança Colaborativa

A estrutura do Conselho de Governança e do Conselho Consultivo já prevê a participação de representantes dos setores público, privado, acadêmico e da sociedade civil, o que é uma base sólida para um modelo colaborativo.

#### a. Aplicação Prática

- **Expansão das atribuições:** Esses conselhos poderão promover fóruns abertos e comitês conjuntos em áreas específicas, como "Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Regional," para criar políticas colaborativas e dinâmicas;
- **Integração de *Stakeholders*:** Pode-se adotar um canal direto de comunicação (como encontros bimestrais/trimestrais) entre os representantes de diferentes setores e o Comitê de Gestão Executiva pode fortalecer a colaboração;

- **Benefício Adicional:** Essa governança colaborativa poderá ser expandida para criar parcerias em novas áreas de atuação, como sustentabilidade, saúde, ou inclusão digital, permitindo que o Parque responda de forma flexível e rápida às necessidades de seus parceiros e da sociedade.

## **B. Autonomia Jurídica e Financeira**

A implementação de uma autonomia jurídica e financeira requer planejamento para que o PCTec/UnB possa operar com mais flexibilidade. Isso significa estruturar-se para tomar decisões administrativas e financeiras independentes, sem dependência direta de burocracias externas, similar ao que ocorre no PTI.

A autonomia jurídica e financeira no PCTec/UnB é, de fato, uma questão complexa, uma vez que o Parque está diretamente ligado à UnB, instituição integrante da administração pública. Esse vínculo com a UnB implica a observância rigorosa de normas e processos administrativos que garantem a transparência e o controle, mas que, ao mesmo tempo, podem limitar a agilidade e a flexibilidade administrativa.

No entanto, a autonomia seria altamente benéfica para o PCTec/UnB, pois permitiria que o este atuasse com mais independência, especialmente em suas operações e decisões administrativas e financeiras. Uma estrutura com autonomia possibilitaria ao PCTec/UnB fazer alocações rápidas de recursos, ajustar sua gestão conforme as demandas de mercado e desenvolver parcerias estratégicas sem depender diretamente de instâncias burocráticas externas. Essa capacidade de resposta rápida é fundamental para um ambiente de inovação, onde a adaptabilidade e a velocidade na execução de projetos são essenciais para manter a competitividade.

Assim, embora a implementação de uma autonomia plena apresente desafios em razão da estrutura administrativa pública, sua adoção, ainda que parcial, poderia garantir que o PCTec/UnB seja um ambiente propício para inovação, permitindo que a governança do Parque se alinhe com as melhores práticas de agilidade e eficiência no setor de ciência e tecnologia.

### a. Soluções Práticas

- **Criação de um Fundo de Inovação:** Esse fundo poderia ser gerido pelo Comitê de Gestão Executiva, com supervisão do Conselho de Governança, garantindo que a autonomia financeira seja mantida com integridade e transparência;
- **Formalização da autonomia jurídica:** Um estatuto específico para o PCTec/UnB, que defina seu funcionamento, pode ser elaborado, fortalecendo as diretrizes de autonomia administrativa e jurídica;

- i. **Resultados esperados:** A autonomia permitirá que o PCTec/UnB responda mais rapidamente a novas demandas e colabore diretamente com o setor privado para financiamento de projetos.

Caso a autonomia jurídica e financeira plena não possa ser conferida ao PCTec/UnB devido às restrições naturais da administração pública, uma alternativa eficiente seria transferir parte dessa autonomia, ainda que de forma administrativa, para uma Fundação de Apoio. Esta estratégia, amparada pela Lei nº 10.973, de 2004, que regulamenta o apoio a projetos de pesquisa, ensino, desenvolvimento e inovação, permitiria ao PCTec/UnB contar com maior flexibilidade para realizar atividades operacionais e financeiras sem a mesma carga burocrática das estruturas governamentais.

As fundações de apoio, conforme a definição legal, são registradas e credenciadas no Ministério da Educação (MEC) e no MCTI, justamente para apoiar as ICTs em seus projetos institucionais e de estímulo à inovação. No caso da UnB, essa colaboração é reforçada pela Resolução do Conselho Universitário nº 40/2023, que possibilita o apoio de uma fundação por meio de um instrumento específico para a gestão financeira e operacional do PCTec/UnB. Segundo o Art. 18 dessa resolução, a fundação de apoio pode atuar por prazo indeterminado, com atividades claramente definidas por instrumento jurídico, possibilitando uma parceria de longo prazo e amparada na legislação.

Ao contar com o suporte administrativo de uma fundação de apoio, o PCTec/UnB poderá executar suas ações de forma mais ágil, eliminando a dependência de trâmites burocráticos demorados e permitindo um ambiente administrativo mais próximo do dinamismo exigido em atividades de inovação e desenvolvimento. Esse modelo seria, portanto, uma alternativa viável e estratégica para alcançar a eficiência operacional desejada no Parque, mesmo sem uma autonomia jurídica e financeira completa.

### **C. Foco em Desenvolvimento Regional**

A estrutura de governança poderá intensificar o foco no desenvolvimento regional do Distrito Federal e entorno, adaptando-se às particularidades econômicas, sociais e tecnológicas da região.

#### **a. Sugestões de Implementação**

- **Comitê de desenvolvimento regional:** A criação de um comitê dedicado ao desenvolvimento regional, dentro do Conselho Consultivo, poderá ajudar a concentrar os esforços do parque em iniciativas que beneficiem diretamente a comunidade local e atendam às necessidades econômicas e sociais do entorno da UnB;
- **Parcerias com órgãos locais:** Fortalecer parcerias com entidades governamentais e organizações não governamentais locais seria fundamental para uma abordagem eficaz. O PCTec/UnB pode também firmar convênios para mapear demandas e gerar oportunidades em setores-chave, como agronegócio, tecnologia e sustentabilidade.

- Benefícios esperados:** Essa abordagem tornará o PCTec/UnB mais relevante para o desenvolvimento econômico e social da região, com políticas e projetos voltados para as particularidades locais.

## **D. Incentivo à Incubação e à Inovação**

A proposta do PCTec/UnB já inclui coordenações como “Apoio a Empreendimentos,” mas é possível expandir essas funções para incentivar fortemente a criação de startups e EBTs, inspirando-se nos modelos do TECNOPUC e do Porto Digital.

### **a. Estratégias de Aplicação**

- **Programa de incubação e aceleração:** Criar um programa robusto de incubação que forneça suporte a startups, focado em áreas estratégicas para o PCTec/UnB. Esse programa pode contar com mentorias de especialistas do Conselho Consultivo, além de acesso a financiamento por meio de parcerias com o setor privado e a UnB;
- **Espaço para experimentação e P&D:** Investir na criação de um laboratório de inovação ou de um centro de pesquisa aplicada pode incentivar a experimentação. Esses espaços seriam destinados ao desenvolvimento de protótipos e à pesquisa em colaboração com empresas e acadêmicos.

- i. Impacto:** Com essa estrutura, o PCTec/UnB poderá se tornar um polo de inovação e um facilitador para empreendedores focados em tecnologias com impacto social e sustentável, incentivando a criação de soluções para problemas da sociedade.

## **ANEXO B - MODELO DE GOVERNANÇA DO PCTEC/UNB**

A Governança do PCTec/UnB se dá da seguinte forma:

Art. 8º De acordo com a Resolução do Conselho Universitário nº 40/2023, O PCTec/UnB se insere no ambiente de inovação da UnB, possuindo estrutura organizacional própria composta por:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Câmara Técnica de Projetos;
- III. Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII. Secretaria Administrativa.

§ 1º As atribuições do Conselho Consultivo, da Diretoria Executiva e da Vice-Diretoria do PCTec estão expressas em legislação interna da UnB.

§ 2º As reuniões ordinárias do Conselho Consultivo serão realizadas semestralmente, com a presença da maioria absoluta de seus membros, e as decisões do Conselho serão tomadas pela maioria simples dos membros presentes com direito a voto.

§ 3º O funcionamento do Conselho Consultivo, incluindo a convocação de seus membros, seguirá o disposto no Regimento Geral da UnB.

Art. 9 A Câmara Técnica de Projetos é acessória ao Conselho Consultivo do PCTec, tendo como função apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do PCTec.

§1º A Câmara Técnica de Projetos é composta por 6 (seis) membros, sendo um membro da Direção do PCTec, três membros indicados pelo CONSUNI para compor o Conselho Consultivo (podendo ser titulares ou suplentes) e dois membros indicados pelo Conselho Consultivo.

§2º As reuniões da Câmara Técnica de Projetos serão realizadas mensalmente ou a qualquer tempo, se julgar necessário, por convocação de seu presidente realizada com, no mínimo, 72 (setenta e duas) horas de antecedência.

§3º A Câmara Técnica de Projetos é presidida por membro da Direção do PCTec (Diretor ou Coordenador), com reuniões realizadas em quórum de maioria absoluta e decisões tomadas pela maioria simples dos membros presentes.

§4º Os membros da Câmara Técnica de Projetos terão mandato de 2 (dois) anos, admitida uma única recondução.

Art. 10. São atribuições da Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias:

I. prospectar oportunidades, por meio de pesquisas de mercado e outras encontro entre

oferta de tecnologias desenvolvidas na UnB e as demandas do mercado nacional e internacional;

II. prospectar empreendimentos e ações com elevado potencial de inovação no DF e região;

III. promover parcerias entre a UnB, empresas e órgãos públicos, visando inovadores a partir das tecnologias e processos desenvolvidos na UnB.

Art. 11. São atribuições da Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação:

I. gerenciar o relacionamento entre os empreendimentos vinculados ao PCTec e os pesquisadores da UnB, possibilitando o uso da infraestrutura tecnológica multiusuário disponível na UnB;

II. auxiliar o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) no acompanhamento e na criação de banco de dados de capacidades e talentos em ciência, tecnologia e inovação instalados na UnB;

III. atuar em colaboração com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) nas ações de prospecção em inovação e incubação;

V. estimular a criação de startups e spinoffs a partir dos resultados de P&D executados pela UnB em parceria com as Coordenações de Pesquisa e Inovação das Unidades Acadêmicas.

Art. 12. São atribuições da Coordenação de Apoio a Empreendimentos:

I. apoiar, acompanhar e monitorar os empreendimentos vinculados ao PCTec, a fim de garantir o cumprimento das finalidades do PCTec, assim como o cumprimento dos objetivos da parceria;

II. estabelecer mecanismos de apoio institucional e de fluxo de processos, para viabilizar o funcionamento dos empreendimentos do PCTec;

III. garantir e monitorar a ocupação, a manutenção e o desenvolvimento da infraestrutura disponível nas instalações do PCTec, em cooperação com os responsáveis elencados no Regimento Geral da UnB.

Art. 13. São atribuições da Secretaria Administrativa:

- I. gerir os recursos humanos, as compras e os processos administrativos;
- II. apoiar e registrar as reuniões do Conselho Consultivo;
- III. acompanhar e registrar os documentos oriundos da Diretoria, das Coordenações e do Conselho Consultivo do PCTec;
- IV. assessorar e registrar as reuniões da Diretoria e das Coordenações do PCTec/UnB.

Art. 14. O PCTec tem estreita interligação com o DPI e CDT, havendo utilização de setores comuns a esses três órgãos.

Art. 15. Os recursos humanos do PCTec podem ser formados por funcionários do quadro da Universidade de Brasília que exerçam as atividades do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Parágrafo único. O professor e/ou servidor técnico administrativo que estiver vinculado a plataformas tecnológicas e que estiver realizando atividades de ensino e/ou pesquisa e/ou extensão poderá solicitar lotação secundária ao PCTec.

ART. 16. A DIRETORIA DO PCTEC PODERÁ NOMEAR COMISSÕES E/OU COMITÊS ESPECIAIS PARA ATUAREM EM AÇÕES ESPECÍFICAS POR TEMPO DETERMINADO.

**ANEXO C – RESOLUÇÃO DO CONSUNI Nº 11/2018**

Aprova emenda ao Estatuto; altera o Regimento Geral e dá outras providências em relação à transformação do Parque Científico e Tecnológico da UnB (PCTec/UnB) em Órgão Complementar.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições legais e regimentais, em sua 449ª Reunião Ordinária, realizada no dia 16/3/2018, e considerando:

- a autonomia universitária prevista no art. 207 da Constituição Federal de 1988;
- o disposto no art. 53, inciso V da Lei n. 9.394, de 20/12/1996, que estabelece as diretrizes e bases da Educação;
- a criação do Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB), por meio da Resolução do Conselho Diretor da FUB n. 14/2007;
- a função estratégica do Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB) para o desenvolvimento de produtos e serviços tecnológicos, a partir de pesquisas acadêmicas, atendendo à região do Distrito Federal, em parcerias com empresas públicas e privadas, nacionais e internacionais, de maneira sustentável, visando ao desenvolvimento socioeconômico e ao fortalecimento das estruturas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) no País;
- o constante nos autos do Processo n. 23106.014937/2018-17;

RESOLVE:

Art. 1º Tornar o Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB) Órgão Complementar à Universidade de Brasília, com autonomia financeira, nos termos do Estatuto da UnB, Capítulo V, artigos 40 a 44.

Art. 2º O PCTec/UnB, órgão complementar instituído por esta Resolução, será vinculado à Reitoria da Universidade de Brasília e terá as seguintes finalidades:

- I. Atrair investimentos públicos e privados para inovação tecnológica, visando à geração de bem-estar social e riqueza, bem como aproximar a comunidade acadêmica da UnB das organizações de base tecnológica e inovadoras de alta qualificação, criando oportunidades para novos projetos de pesquisa de ponta;
- II. Ser um ambiente para a interação entre empresas, sociedade, governo e comunidade científica, estabelecendo parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com foco em PD&I;
- III. Contribuir para a transformação do Distrito Federal em um dos grandes centros econômicos do País e polo gerador de alta tecnologia e também de tecnologias sociais;
- IV. Transformar os resultados de PD&I em produtos, processos e serviços tecnológicos para atender a demandas da sociedade e do mercado;
- V. Transferir conhecimento científico e tecnológico para empresas de base tecnológica ou empreendimentos sociais, por meio do estímulo à geração e à transferência de conhecimento e tecnologias da UnB para empreendimentos integrantes do PCTec/UnB, visando ao desenvolvimento e produção de bens, processos e serviços inovadores;
- VI. Gerar novos padrões de empregabilidade nas empresas parceiras do PCTec/UnB, especialmente para profissionais de alta qualificação;
- VII. Abrigar novas empresas de base tecnológica e base social;
- VIII. Apoiar parcerias entre a UnB e organizações públicas e privadas envolvidas com a pesquisa, desenvolvimento social e inovação tecnológica;
- IX. Proporcionar oportunidades de estágios aos alunos da UnB, bem como facilitar sua inserção no mercado de trabalho;
- X. Apoiar o desenvolvimento de negócios e a gestão dos empreendimentos integrantes do PCTec/UnB;

XI. Identificar as demandas científicas, tecnológicas e sociais da região do Distrito Federal que oportunizem a interação com as unidades acadêmicas e a criação de empreendimentos no PCTec/UnB.

Art. 3º A administração do PCTec/UnB terá a seguinte estrutura organizacional:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Diretoria do Parque (PCTec/UnB).

Art. 4º O Conselho Consultivo será composto pelos seguintes membros:

- I. O Reitor da UnB, a quem caberá a presidência do Conselho;
- II. O Diretor do PCTec/UnB, a quem caberá a Secretaria Executiva do Conselho;
- III. O Decano de Pesquisa e Inovação da UnB;
- IV. O Decano de Extensão da UnB;
- V. O Diretor do Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT/DPI);
- VI. 3 (três) representantes docentes do quadro da Universidade de Brasília;
- VII. 1 (um) representante do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC);
- VIII. 1 (um) representante do Governo do Distrito Federal (GDF);
- IX. 1 (um) representante da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF);
- X. 1 (um) representante do Sistema S (Sesi/Senai/Sebrae);
- XI. 1 (um) representante da Federação das Indústrias do Distrito Federal (CNI/FIBRA);
- XII. 1 (um) representante da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal (Fecomércio-DF);
- XIII. 1 (um) representante dos Empreendimentos residentes no Parque;
- XIV. 1 (um) representante da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

§1º Os membros do Conselho Consultivo possuem mandato de 2 (dois) anos, admitida uma única recondução.

§2º Os membros de que tratam os incisos VI a XIV terão suplentes indicados por suas respectivas instituições.

§3º Os membros de que tratam os incisos VI a XIV e seus suplentes serão nomeados pelo Reitor com base em indicação formal enviada por suas instituições até 1 (um) mês antes do término dos respectivos mandatos de seus representantes.

§4º Os representantes dos docentes da UnB de que trata o inciso VI serão indicados pelo Reitor e homologados pelo Consuni, respeitando-se os critérios de rodízio e representatividade das diferentes áreas de conhecimento.

§5º O representante dos Empreendimentos residentes no PCTec/UnB será escolhido por votação entre os representantes dos Empreendimentos que, por meio de ofício, até 1 (um) mês antes do término do mandato, manifestarem interesse em representá-los no Conselho de Administração do PCTec/UnB.

Art. 5º São competências do Conselho Consultivo:

- I. Analisar e emitir parecer sobre os planos estratégicos e operacionais elaborados pela Diretoria do Parque;
- II. Aprovar e acompanhar o cumprimento do Regimento Interno do PCTec/UnB e sugerir ações para o que nele for omissivo;
- III. Indicar e acompanhar a contratação de fundação sem fins lucrativos ou órgão semelhante para a gestão financeira, de modo a viabilizar o cumprimento das finalidades do PCTec/UnB;
- IV. Orientar a Direção do PCTec/UnB em ações políticas e estratégicas;
- V. Analisar e emitir parecer sobre políticas de operacionalização das ações do PCTec/UnB;
- VI. Analisar e emitir parecer sobre as contas do PCTec/UnB;
- VII. Aprovar a indicação de Comissão Especial para elaborar e executar processos de seleção de novos empreendimentos;
- VIII. Homologar processos seletivos de novos empreendimentos;
- IX. Analisar e emitir parecer sobre as diretrizes e normas para a instalação de empresas no PCTec/UnB.

Art. 6º São atribuições do Diretor do PCTec/UnB:

- I. Cumprir e fazer cumprir o Regimento do PCTec/UnB;

- II. Avaliar os projetos submetidos ao Parque;
- III. Representar o PCTec/UnB perante os órgãos públicos, administrativos e particulares, e nas suas relações com terceiros;
- IV. Acompanhar a execução dos projetos no âmbito do Parque;
- V. Criar as estruturas de apoio necessárias e convenientes para o desempenho das tarefas da Direção;
- VI. Elaborar planos, programas e projetos de interesse do PCTec/UnB;
- VII. Elaborar propostas para captação de recursos com vistas a apoiar a implantação de empresas no PCTec/UnB;
- VIII. Elaborar o plano socioeconômico-financeiro plurianual do PCTec/UnB.

Parágrafo único: Caso o PCTec/UnB não tenha vice-diretor nomeado, nas faltas ou impedimentos do diretor, a direção do PCTec/UnB será exercida pelo membro docente do Conselho Consultivo mais antigo no exercício do magistério na Universidade de Brasília.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Márcia Abrahão Moura**  
**Presidente**

## **ANEXO D – REGIMENTO INTERNO DO PCTEC/UNB**

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições, em sua 505ª reunião, realizada em 4/8/2023, e considerando o constante no Processo nº 23106.069122/2022-51,

### **R E S O L V E:**

Aprovar o Regimento Interno do Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília

## **REGIMENTO INTERNO DO PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – PCTec/UNB**

Art. 1º Instituir o Regimento do Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB), cuja missão é desenvolver, operar e gerir um ambiente compartilhado de desenvolvimento científico e tecnológico, com foco na inovação, conectando e integrando parceiros à Universidade.

## **CAPÍTULO I**

### **DOS OBJETIVOS DO PCTEC**

Art. 2º O PCTec, órgão complementar vinculado à Reitoria da Universidade de Brasília, tem por finalidade:

I. atrair investimentos públicos e privados para ciência, tecnologia e inovação, visando a geração de bem-estar social e riqueza, bem como aproximar a comunidade acadêmica da UnB das organizações de base tecnológica e inovadoras de alta qualificação, criando oportunidades para novos projetos de pesquisa de ponta;

- II. ser um ambiente de interação entre empresas, sociedade, governo e comunidade científica, estabelecendo parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com foco em Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI);
- III. contribuir para a transformação do Distrito Federal em um dos grandes centros econômicos do País e em polo gerador de alta tecnologia e de tecnologias sociais;
- IV. transformar os resultados de CTI em conhecimentos, processos, produtos e serviços para atender a demandas da sociedade e do mercado;
- V. transferir conhecimento científico e tecnológico para empresas de base tecnológica ou empreendimentos sociais, por meio do estímulo à geração e à transferência de conhecimento e tecnologias da UnB para empreendimentos vinculados ao PCTec, visando ao desenvolvimento e à produção de bens, processos e serviços inovadores;
- VI. gerar novos padrões de empregabilidade nos empreendimentos vinculados ao PCTec, especialmente para profissionais de alta qualificação;
- VII. captar novas empresas de base tecnológica e base social;
- VIII. apoiar parcerias entre a UnB e instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, envolvidas com ciência, tecnologia e inovação;
- IX. proporcionar oportunidades de estágios aos discentes da UnB, bem como facilitar a inserção dos estagiários no mercado de trabalho;
- X. apoiar o desenvolvimento dos negócios e da gestão dos empreendimentos vinculados ao PCTec;
- XI. identificar as demandas de ciência, tecnologia e inovação da região do Distrito Federal que oportunizem a interação com as unidades acadêmicas da UnB e a criação de empreendimentos no PCTec;
- XII. apoiar a participação de pesquisadores em projetos de ciência, tecnologia e inovação vinculados ao PCTec.

Art. 3º O PCTec é responsável por estabelecer relacionamentos com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, visando atrair investimentos para ciência, tecnologia e inovação; por criar e apoiar parcerias com a Universidade; e por promover o desenvolvimento do ambiente de inovação da UnB.

Art. 4º Compete ao PCTec:

- I. prospectar, promover e firmar parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, voltadas à ciência, tecnologia e inovação;
- II. gerir e potencializar o uso das áreas da UnB destinadas a empreendimentos de ciência, tecnologia e inovação;
- III. promover a interação entre empresas, sociedade, governo e comunidade científica;
- IV. transferir conhecimento científico, tecnológico e de inovação para empresas de base tecnológica ou empreendimentos sociais vinculados ao PCTec;
- V. prospectar, promover, firmar e gerir parcerias e ações com outros ambientes de ciência, tecnologia e inovação;
- VI. promover e apoiar a operacionalização e a viabilização de empreendimentos do tipo plataforma tecnológica;
- VII. promover e apoiar a operacionalização e a viabilização de centros de CTI de empresas externas com os membros da Universidade;
- VIII. promover eventos relacionados à ciência, tecnologia e inovação, em nível institucional;
- IX. interagir com os outros entes do ecossistema de inovação local, regional, nacional e internacional;
- X. apoiar ações de incubação e empreendedorismo, em conjunto com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT/UnB);
- XI. apoiar a ciência, tecnologia e inovação em tecnologias sociais e economia solidária.

Art. 5º As ações de interação visando ao benefício da sociedade se darão por meio dos empreendimentos vinculados ao PCTec, classificados e regulamentados conforme descrito nos normativos internos da UnB.

Parágrafo único. Entende-se como empreendimento vinculado ao PCTec:

- a) empresa residente: empresa de base tecnológica (EBT) ou startup selecionada pelo PCTec, que reside fisicamente nos espaços ocupados pelo

PCTec e mantém relacionamento com a UnB por meio de investimentos na área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I).

b) empresa associada: EBT ou startup selecionada pelo PCTec, que não ocupa área do PCTec, mas mantém relacionamento com a UnB por meio de investimentos na área de PD&I.

c) plataforma tecnológica: estrutura consolidada de PD&I, multidisciplinar, capaz de apoiar a inovação tecnológica de produtos e/ou processos de uma grande área do conhecimento, com financiamento majoritariamente externo à UnB.

d) living lab: ambiente colaborativo de PD&I capaz de gerar produtos e/ou processos inovadores em uma área específica do conhecimento, suportado por laboratório consolidado residente ou associado ao PCTec, capaz de reproduzir ambientes operacionais e, preferencialmente, realizar ensaios de pré-certificação ou outras ações de inovação.

e) centro integrado de tecnologia e inovação: núcleo de PD&I consolidado, capaz de gerar produtos e/ou processos inovadores em uma área específica do conhecimento, com financiamento majoritariamente advindo de recursos de empresas residentes ou associadas ao PCTec/UnB.

## **CAPÍTULO II**

### **DA LOCALIZAÇÃO, OCUPAÇÃO E OUTORGA DO DIREITO DE USO**

Art. 6º O PCTec está localizado na gleba A, no sul do Campus Universitário Darcy Ribeiro, em área de abrangência destinada a projetos com empresas, e prevista no Plano Diretor da UnB.

§1º A área atual ocupada pelo PCTec corresponde a espaços nos edifícios do CDT/UnB e em sua sede, o Edifício PCTec-1, além das áreas destinadas ao Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído (PISAC) e ao Centro de Biotecnologia Molecular (C-Biotech).

§2º Outras áreas para ações do PCTec poderão ser definidas pela Reitoria da Universidade de Brasília, de acordo com os princípios estabelecidos para ocupação dos espaços pela Secretaria de Infraestrutura da UnB, e sujeitas à homologação dos Conselhos Superiores.

Art. 7º A concessão de uso, a cessão de uso, a permissão de uso e o compartilhamento de espaços serão analisados de acordo com os chamamentos públicos aprovados pela Câmara Técnica de Projetos do PCTec e pela Procuradoria Federal junto à UnB, em consonância com a legislação correlata, principalmente o disposto nos arts. 3º-B, § 2º, I, e 4º, II, da Lei nº 13.243/2016, e obedecerão a prioridades, critérios e requisitos aprovados e divulgados, observadas as disponibilidades e assegurada a igualdade de oportunidades a empresas e demais instituições interessadas.

§1º A outorga do direito de uso realizada nas áreas disponíveis do PCTec será focada na instalação de empresas e instituições como forma de promoção de ciência, tecnologia e inovação, ocorrendo por meio de regime de concessão de uso, cessão de uso, permissão de uso ou compartilhamento de espaços; observando-se as seguintes diretrizes:

- I. publicidade do chamamento de interessados para ocupação dos espaços, por meio da publicação, em sítio eletrônico e/ou imprensa oficial, de instrumento convocatório contendo detalhes do espaço disponibilizado, prazo, finalidade, forma de ingresso e critérios de escolha pertinentes;
- II. escolha dos interessados de forma objetiva e impessoal, com foco no potencial de interação entre as empresas ou instituições instaladas no PCTec e as unidades da UnB, sem prejuízo da previsão de outros critérios na convocação;
- III. desenvolvimento de atividades de ciência, tecnologia e inovação pelos interessados que logrem êxito no chamamento público, durante acordo, convênio e/ou contrato com o PCTec;
- IV. publicidade da relação de empresas ou instituições cuja entrada tenha sido deferida, ao término do processo de seleção para ingresso no ambiente do PCTec;
- V. apresentação de documentação de regularidade fiscal e habilitação jurídica pelos interessados, nos moldes determinados pelos respectivos instrumentos convocatórios;
- VI. assinatura e gestão do Termo de Concessão de Uso ou Termo de Cessão de Uso na Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI);
- VII. assinatura de Acordo de Parceria para ciência, tecnologia e inovação, em acordo tripartite entre PCTec, empresa e fundação de apoio à UnB; ou de instrumento semelhante.

§2º As diretrizes estabelecidas no §1º deste artigo não excluem a possibilidade de se promover a outorga do direito de uso sem a realização de chamamento

público, nas situações em que for juridicamente possível e necessário, devendo ser observados os princípios que regem a Administração Pública.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA GOVERNANÇA DO PCTEC**

Art. 8º O PCTec se insere no ambiente de inovação da UnB, possuindo estrutura organizacional própria composta por:

- I. Conselho Consultivo;
- II. Câmara Técnica de Projetos;
- III. Diretoria Executiva e Vice-Diretoria;
- IV. Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias;
- V. Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- VI. Coordenação de Apoio a Empreendimentos;
- VII. Secretaria Administrativa.

§1º As atribuições do Conselho Consultivo, da Diretoria Executiva e da Vice-Diretoria do PCTec estão expressas em legislação interna da UnB.

§2º As reuniões ordinárias do Conselho Consultivo serão realizadas semestralmente, com a presença da maioria absoluta de seus membros, e as decisões do Conselho serão tomadas pela maioria simples dos membros presentes com direito a voto.

§3º O funcionamento do Conselho Consultivo, incluindo a convocação de seus membros, seguirá o disposto no Regimento Geral da UnB.

Art. 9º A Câmara Técnica de Projetos é acessória ao Conselho Consultivo do PCTec, tendo como função apreciar, deliberar e aprovar projetos, acordos, convênios, minutas e planos de trabalho relacionados às atividades do PCTec.

§1º A Câmara Técnica de Projetos é composta por 6 (seis) membros, sendo um membro da Direção do PCTec, três membros indicados pelo Conselho Universitário (Consuni) para compor o Conselho Consultivo (podendo ser titulares ou suplentes) e dois membros indicados pelo Conselho Consultivo.

§2º As reuniões da Câmara Técnica de Projetos serão realizadas mensalmente ou a qualquer tempo, se julgar necessário, por convocação de seu presidente realizada com, no mínimo, 72 (setenta e duas) horas de antecedência.

§3º A Câmara Técnica de Projetos é presidida por membro da Direção do PCTec (Diretor ou Coordenador), com reuniões realizadas em quórum de maioria absoluta e decisões tomadas pela maioria simples dos membros presentes.

§4º Os membros da Câmara Técnica de Projetos terão mandato de 2 (dois) anos, admitida uma única recondução.

Art. 10. São atribuições da Coordenação de Eventos, Prospecção e Parcerias:

- I. prospectar oportunidades, por meio de pesquisas de mercado e outras ferramentas, a fim de promover o encontro entre a oferta de tecnologias desenvolvidas na UnB e as demandas do mercado nacional e internacional;
- II. prospectar empreendimentos e ações com elevado potencial de inovação no DF e região;
- III. promover parcerias entre a UnB, empresas e órgãos públicos, visando ao desenvolvimento social, científico e tecnológico regional e nacional;
- IV. promover parcerias entre a UnB, empresas e organizações privadas, visando ao desenvolvimento social, científico e tecnológico regional e nacional;
- V. coordenar e promover os eventos do PCTec para atrair novos parceiros para o Ambiente de Inovação da UnB;

VI. identificar interessados em desenvolver produtos e negócios inovadores a partir das tecnologias e processos desenvolvidos na UnB.

Art. 11. São atribuições da Coordenação de Ciência, Tecnologia e Inovação:

I. gerenciar o relacionamento entre os empreendimentos vinculados ao PCTec e os pesquisadores da UnB, possibilitando o uso da infraestrutura tecnológica multiusuário disponível na UnB;

II. auxiliar o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) no acompanhamento e na criação de banco de dados de capacidades e talentos em ciência, tecnologia e inovação instalados na UnB;

III. atuar em colaboração com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) nas ações de prospecção em inovação e incubação;

IV. estimular a criação de startups e spinoffs a partir dos resultados de P&D executados pela UnB em parceria com as Coordenações de Pesquisa e Inovação das Unidades Acadêmicas.

Art. 12. São atribuições da Coordenação de Apoio a Empreendimentos:

I. apoiar, acompanhar e monitorar os empreendimentos vinculados ao PCTec, a fim de garantir o cumprimento das finalidades do PCTec, assim como o cumprimento dos objetivos da parceria;

II. estabelecer mecanismos de apoio institucional e de fluxo de processos, para viabilizar o funcionamento dos empreendimentos do PCTec;

III. garantir e monitorar a ocupação, a manutenção e o desenvolvimento da infraestrutura disponível nas instalações do PCTec, em cooperação com os responsáveis elencados no Regimento Geral da UnB.

Art. 13. São atribuições da Secretaria Administrativa:

- I. gerir os recursos humanos, as compras e os processos administrativos internos;
- II. apoiar e registrar as reuniões do Conselho Consultivo;
- III. acompanhar e registrar os documentos oriundos da Diretoria, das Coordenações e do Conselho Consultivo do PCTec;
- IV. assessorar e registrar as reuniões da Diretoria e das Coordenações do PCTec.

Art. 14. O PCTec tem estreita interligação com o DPI e CDT, havendo utilização de setores comuns a esses três órgãos.

Art. 15. Os recursos humanos do PCTec podem ser formados por funcionários do quadro da Universidade de Brasília que exerçam as atividades do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

Parágrafo único. O professor e/ou servidor técnico-administrativo que estiver vinculado a plataformas tecnológicas e que estiver realizando atividades de ensino e/ou pesquisa e/ou extensão poderá solicitar lotação secundária ao PCTec.

Art. 16. A Diretoria do PCTec poderá nomear comissões e/ou comitês especiais para atuarem em ações específicas por tempo determinado.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Art. 17. Será de responsabilidade da Diretoria a gestão administrativa e financeira do PCTec, cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

- I. gerenciar e gerir os recursos financeiros destinados pela matriz orçamentária da UnB, respeitando a legislação competente;
- II. apoiar a captação de recursos financeiros e não financeiros para execução de projetos e demais atividades pertinentes ao desenvolvimento do PCTec;
- III. gerir os serviços gerais compartilhados pelas empresas e instituições instaladas no PCTec;
- IV. avaliar os acordos, convênios e/ou contratos de parceria para ciência, tecnologia e inovação celebrados por meio do PCTec;
- V. fomentar e articular o ambiente de inovação da UnB;
- VI. divulgar e promover as ações de inovação e empreendedorismo.

Art. 18. A gestão financeira e operacional do PCTec receberá o apoio de fundação de apoio à UnB, por meio de instrumento firmado para essa finalidade, com prazo de vigência indeterminado, no qual essa atividade e as atribuições dela decorrentes estarão delimitadas, de acordo com instrumento jurídico.

§1º A gestão financeira dos recursos oriundos de título de concessão onerosa e título de cessão onerosa de espaços nos prédios descritos no art. 6º será realizada pelo Decanato de Planejamento e Orçamento, com os recursos sendo revertidos para o PCTec e para o ambiente de inovação da UnB:

- I. a previsão e aplicação desses recursos deverá ser aprovada no planejamento anual do PCTec;
- II. a destinação mínima para uso nos projetos e ações do PCTec será definida por legislação interna da UnB.

§2º As edificações e áreas de uso compartilhado no contexto do art. 6º do Decreto nº 9.283/2018, administradas pelo PCTec e geridas financeiramente por fundação de apoio à UnB, serão discriminadas em acordo de parceria específico.

Art. 19. A operação do PCTec deverá buscar a autossustentabilidade financeira, com base em recursos que poderão ser provenientes de:

- I. recursos não orçamentários;
- II. custos indiretos de projetos de ciência, tecnologia e inovação apoiados pelo PCTec, cuja gestão e operação será feita por fundação de apoio à UnB;
- III. taxas por serviços compartilhados, cuja gestão e operação será feita por fundação de apoio à UnB;
- IV. ressarcimento pelo uso de infraestrutura de uso comum, cuja gestão e operação será feita por fundação de apoio à UnB;
- V. acordos, convênios e/ou contratos de parcerias de implantação de infraestrutura física e técnica e/ou científica destinada à gestão do PCTec, consignados por instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com a interveniência de fundação de apoio à UnB;
- VI. conhecimentos, processos, produtos e serviços ofertados pelo PCTec, cuja gestão e operação será feita por fundação de apoio à UnB;
- VII. editais de fomento;
- VIII. receitas de doações, contribuições, fundos de pesquisa e auxílios oriundos da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios, além de instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, para execução de suas finalidades;
- IX. recebimento de royalties, licenciamentos e direitos autorais;
- X. outros recursos financeiros, como fundos patrimoniais e de investimentos, destinados ao PCTec ou ao ambiente de inovação da UnB.

Art. 20. Conforme legislação interna da UnB, os recursos recebidos por custos indiretos serão destinados ao proponente do projeto na porcentagem mínima de 70%.

Parágrafo único. A aplicação desses recursos deverá ser aprovada pelo Câmara Técnica de Projetos do PCTec, e vinculada ao plano de execução de recursos, sendo coerente com o projeto.

## **CAPÍTULO V**

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 21. Não serão admitidas, sem a expressa anuência da UnB, a alienação, cessão ou transferência, gratuita ou onerosa, bem como qualquer operação comercial das áreas e/ou equipamentos instalados no PCTec que não sejam relacionadas à finalidade atribuída aos espaços nos instrumentos de outorga pelos titulares de direito de uso.

Art. 22. Serão firmados instrumentos contratuais com cada ocupante do PCTec, que estabelecerão direitos e obrigações quanto ao uso dos espaços, por um prazo de até 20 (vinte) anos, conforme regras fixadas em edital.

§1º Ao término dos instrumentos contratuais de uso dos espaços no PCTec, todas as benfeitorias não levantáveis reverterão em favor da UnB.

§2º Quaisquer alterações, reformas e modificações nos espaços deverão ser comunicadas e aprovadas antecipadamente pelo PCTec.

Art. 23. Os instrumentos contratuais regularão todos os aspectos relacionados aos direitos e obrigações entre as partes, inclusive quanto a eventual procedimento de rescisão, o qual deve ser autorizado pela UnB.

Art. 24. O PCTec, por intermédio de fundação de apoio à UnB, poderá firmar instrumentos específicos com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, que desejam se associar ao PCTec com a finalidade de constituir rede de colaborações com a UnB e dar efetividade à política de desenvolvimento

do PCTec, independentemente da instalação física formal nos limites geográficos definidos no art. 6º.

Art. 25. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, e revoga a Resolução do Conselho Consultivo do Parque Científico e Tecnológico nº 01/2020 (5788087) e Resolução do Conselho Consultivo do Parque Científico e Tecnológico nº 01/2022 (7578738).

**MÁRCIA ABRAHÃO MOURA**

**Reitora**