



**HEBE ANDRADE COSTA**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA EM  
PARQUES TECNOLÓGICOS: ESTUDO DE  
CASOS EM MINAS GERAIS**

**LAVRAS – MG  
2015**

**HEBE ANDRADE COSTA**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA EM PARQUES TECNOLÓGICOS:  
ESTUDO DE CASOS EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador  
Dr. Dany Flávio Tonelli

**LAVRAS – MG  
2015**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados informados pelo (a) próprio (a) autor (a).

Costa, Hebe Andrade.

Governança colaborativa em parques tecnológicos: estudo de casos em Minas Gerais / Hebe Andrade Costa. – Lavras: UFLA, 2015.

174 p. : il.

Dissertação (mestrado profissional)–Universidade Federal de Lavras, 2015.

Orientador(a): Dany Flávio Tonelli.

Bibliografia.

1. Processo colaborativo. 2. Desenvolvimento regional. 3. Atores sociais. 4. Parques tecnológicos. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

**HEBE ANDRADE COSTA**

**GOVERNANÇA COLABORATIVA EM PARQUES TECNOLÓGICOS:  
ESTUDO DE CASOS EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 25 de fevereiro de 2015.

Dr. André Luiz Zambalde	UFLA
Dr. Dany Flávio Tonelli	UFLA
Dr. Bruno Tavares	UFV

Dr. Dany Flávio Tonelli  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2015**

Dedico este trabalho, especialmente, às minhas filhas,  
Camila e Laís, que são luzes no meu caminho.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado forças para seguir até o fim.

Às minhas filhas, pela paciência, carinho e apoio.

À minha irmã muito querida, Edilene Andrade Costa, por sempre ter me apoiado e incentivado a estudar, desde os tempos de faculdade.

A todos os professores do curso, que foram muito importantes na minha vida acadêmica, em especial ao professor José Roberto Pereira, que acreditou em mim e me incentivou desde a primeira disciplina de mestrado que fiz com ele.

Aos colegas do curso, pelo apoio e incentivo nas horas difíceis que passei neste período em que, muitas vezes, pensei em desistir.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), por esta oportunidade.

À Fapemig, que financiou e apoiou o projeto do qual derivou a minha dissertação.

Em especial ao reitor da UFLA, professor José Roberto Scolforo, pelo apoio que nos deu, principalmente junto aos nossos chefes, para que pudéssemos estudar nas horas vagas, durante o horário de serviço.

Agradeço, também, aos estudantes do curso de graduação em Administração Pública da UFLA, Matheus Almeida Marquesini e Rudy Almeida que, além de me ajudarem com a pesquisa bibliográfica, me incentivaram muito e me contagiaram com o entusiasmo próprio dos jovens.

Um agradecimento além de especial ao professor Dany Flávio Tonelli, por ter me aceitado como sua orientada num momento em que não havia mais nenhum professor disponível para me orientar e, mais ainda, por ter me deixado fazer a minha dissertação com base num projeto dele, aprovado pela Fapemig, além do apoio, das orientações e da confiança depositada em mim.

"Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm a liberdade para marcar seu próprio compasso".

Paulo R. Motta.

## RESUMO

Pretendeu-se, com este estudo, identificar como a governança colaborativa se manifesta em parques tecnológicos instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais, a partir do modelo de Anselme Gash (2007). Tal modelo é composto por cinco constructos teóricos identificados como necessários para uma boa governança colaborativa, que são: (i) o diálogo face a face; (ii) a construção da confiança; (iii) o compromisso com o processo; (iv) o entendimento compartilhado e (v) os resultados intermediários. A metodologia adotada foi o estudo de casos em dois parques tecnológicos, sendo um em fase de implantação (Parque 1) e outro em fase de operação (Parque 2). Foram realizadas entrevistas com representantes de atores sociais distintos envolvidos com os parques (universidade, gestor do parque, poder público local e empresa instalada ou com pretensão de se instalar). Também foram consultados documentos (leis, folders, sites, etc.) e realizada observação com anotações livres. Os dados coletados (entrevistas transcritas, documentos e anotações) constituíram o *corpus* de análise. Realizou-se análise de conteúdo do material com base nos cinco constructos teóricos do modelo de análise. Os resultados demonstraram que, embora alguns preceitos da governança colaborativa se manifestem nos dois parques tecnológicos investigados, não é possível afirmar que ela exista de fato, uma vez que os espaços de colaboração são informais e com participação assimétrica dos atores envolvidos. Ao mesmo tempo, percebe-se que os constructos da governança colaborativa (mesmo não sendo conhecidos dos atores) são legitimados como importantes para o sucesso dos empreendimentos.

**Palavras-chave:** Processo colaborativo. Desenvolvimento regional.  
Atores sociais. Parques tecnológicos.

## ABSTRACT

In this work intended to identify how collaborative governance is manifested in installed technology parks or in installation process in *Minas Gerais* state from the Anselme Gash model (2007). This model consists of five theoretical constructs identified as necessary for good collaborative governance, which are: (i) a dialogue face to face; (ii) building trust; (iii) the commitment to the process; (iv) the shared understanding and (v) the intermediate results. The methodology adopted was the case study in two technology parks, one being implemented (Park 1) and other operating phase (Park 2). Interviews were conducted with representatives of different social actors involved in the parks (university, park manager, local government and installed company or pretend to be installed). Documents were also consulted (laws, brochures, websites, etc.) and it was held an observation with free notes. The data collected (transcribed interviews, documents and notes) constituted the corpus of analysis. It was held the material content analysis based on five theoretical analysis model constructs. The results showed that although some precepts of collaborative governance manifest in the two technology parks investigated, it is not possible affirm that it exists in fact, since the collaboration spaces are informal, and asymmetrical participation of the actors involved. At the same time, it notices that constructs of collaborative governance (although not known the actors) are legitimated as important to the success of the projects.

**Keywords:** Collaborative process. Regional development. Social actors. Technology parks.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Conceitos diversos de parques tecnológicos.....	29
<b>Quadro 2</b>	Gerações de parques tecnológicos.....	36
<b>Quadro 3</b>	Classificação histórico-geográfica dos parques tecnológicos.....	37
<b>Quadro 4</b>	Iniciativas de parques tecnológicos no Brasil.....	39
<b>Quadro 5</b>	Parques tecnológicos brasileiros por região.....	40
<b>Quadro 6</b>	Parques tecnológicos por região e por fase.....	40
<b>Quadro 7</b>	Parques tecnológicos, seus principais <i>stakeholders</i> e focos de interesse.....	42
<b>Quadro 8</b>	Atore envolvidos em parques tecnológicos e seus possíveis papéis.....	43
<b>Quadro 9</b>	Correntes teóricas.....	45
<b>Quadro 10</b>	Fases para implantação de um parque tecnológico.....	49
<b>Quadro 11</b>	Formas jurídicas mais utilizadas para parques tecnológicos no Brasil.....	51
<b>Quadro 12</b>	Financiamento de parques tecnológicos por fase de desenvolvimento.....	56
<b>Quadro 13</b>	Conceitos de governança na visão dos respectivos autores.....	60
<b>Quadro 14</b>	Componentes da interação das dinâmicas colaborativas.....	71
<b>Quadro 15</b>	Variáveis que influenciam o modo de governança colaborativa....	75
<b>Quadro 16</b>	Fases da pesquisa.....	84
<b>Quadro 17</b>	Distribuição de iniciativas de parques tecnológicos por região do país.....	86
<b>Quadro 18</b>	Iniciativas de parques tecnológicos em MG.....	87
<b>Quadro 19</b>	Caracterização do Parque 1.....	96
<b>Quadro 20</b>	Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico de Ansell e Gash (2007): diálogo face a face.....	102
<b>Quadro 21</b>	Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico de Ansell e Gash (2007): construção da confiança.....	107
<b>Quadro 22</b>	Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico de Ansell e Gash (2007): compromisso com o processo.....	110
<b>Quadro 23</b>	Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico de Ansell e Gash (2007): entendimento compartilhado.....	112

<b>Quadro 24</b>	Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico de Ansell e Gash (2007): resultados Intermediários.....	115
<b>Quadro 25</b>	Composição e atribuições da equipe gestora do Parque 2.....	124
<b>Quadro 26</b>	Caracterização do Parque 2.....	128
<b>Quadro 27</b>	Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico de Ansell e Gash (2007): diálogo face a face.....	133
<b>Quadro 28</b>	Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico de Ansell e Gash (2007): construção da confiança.....	135
<b>Quadro 29</b>	Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico de Ansell e Gash (2007): compromisso com o processo.....	137
<b>Quadro 30</b>	Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico de Ansell e Gash (2007): entendimento compartilhado.....	140
<b>Quadro 31</b>	Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico de Ansell e Gash (2007): resultados intermediários.....	144
<b>Quadro 32</b>	Síntese dos resultados das análises relacionadas com o primeiro constructo teórico: diálogo face a face.....	146
<b>Quadro 33</b>	Síntese dos resultados das análises relacionadas com o segundo constructo teórico: construção da confiança.....	147
<b>Quadro 34</b>	Síntese dos resultados das análises relacionadas com o terceiro constructo teórico: compromisso com o processo.....	148
<b>Quadro 35</b>	Síntese dos resultados das análises relacionadas com o quarto constructo teórico: entendimento compartilhado.....	149
<b>Quadro 36</b>	Síntese dos resultados das análises relacionadas com o quinto constructo teórico: resultados intermediários.....	151

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Fluxograma da pesquisa.....	21
<b>Figura 2</b>	Produção de <i>papers</i> x registro de patentes.....	25
<b>Figura 3</b>	Gerações de parques tecnológicos.....	34
<b>Figura 4</b>	Modelo Geral de governança colaborativa.....	74
<b>Figura 5</b>	Síntese da metodologia de pesquisa.....	83
<b>Figura 6</b>	Método de estudo de caso.....	85
<b>Figura 7</b>	Trajectoria do Parque 1.....	92
<b>Figura 8</b>	Trajectoria do Parque 2.....	117
<b>Figura 9</b>	Organograma do Centro Tecnológico Regional do Município parceiro do Parque 2.....	121
<b>Figura 10</b>	Estrutura de Gestão do Parque 2.....	123

## LISTA DE SIGLAS

ABDI	Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
AURP	<i>Association University Research Parks</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
CSSL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
EBT	Empresa de base tecnológica
EMATER-MG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
EPAMIG	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FAPEMIG	Fundo de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNTEC	Fundo Tecnológico do BNDES
IASP	<i>International Association of Science Parks</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviço
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
NPM	<i>New Public Management</i>
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OSCIP	Organização Social Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PCT	Política Científica e Tecnológica
PIB	Produto Interno Bruto
PNI	Programa Nacional de Inovação
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
RMI	Rede Mineira de Inovação
SABESP	Secretaria de Saneamento e Abastecimento do Estado de SP
SEAPA	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e

	Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECTES	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SIMI	Sistema Mineiro de Inovação
UKSPA	<i>United Kingdom Science Park Association</i>
USPTO	<i>United States Patent Office</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Problema de pesquisa e objetivos.....	19
1.2	Estrutura da dissertação.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Política científica e tecnológica.....	22
2.2	Parques tecnológicos.....	27
2.2.1	Conceito de parques tecnológicos.....	29
2.2.2	Origem de parques tecnológicos.....	32
2.2.3	Atores ( <i>stakeholders</i> ) de um parque tecnológico.....	41
2.2.4	Etapas para implantação de parques tecnológicos.....	46
2.2.5	Formas jurídicas.....	50
2.2.6	Formas de financiamento de parques tecnológicos.....	53
2.3	Governança.....	57
2.3.1	Governança colaborativa.....	64
2.3.2	Governança colaborativa: conceitos e definições.....	66
2.3.3	Características da governança colaborativa.....	68
2.4	Modelo de análise.....	73
3	METODOLOGIA.....	83
3.1	Caracterização da pesquisa.....	83
3.2	Método de trabalho (fases da pesquisa).....	84
3.3	Fontes de dados da pesquisa.....	86
3.4	Coleta de dados.....	87
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	90
4.1	Estudo de caso 1 - Parque em fase de implantação.....	90
4.1.1	Estrutura organizacional.....	95
4.1.2	Relatório do estudo de caso 1.....	98
4.1.2.1	Diálogo face a face.....	99
4.1.2.2	Construção da confiança.....	103
4.1.2.3	Compromisso com o processo.....	108
4.1.2.4	Entendimento compartilhado.....	111
4.1.2.5	Resultados intermediários.....	113
4.2	Estudo de caso 2 - Parque Tecnológico em fase de operação (Parque 2).....	116
4.2.1	Estrutura organizacional.....	120
4.2.2	4.2.2 Relatório do caso estudado.....	131
4.2.2.1	Diálogo face a face.....	131
4.2.2.2	Construção da confiança.....	133
4.2.2.3	Compromisso com o processo.....	136
4.2.2.4	Entendimento compartilhado.....	138
4.2.2.5	Resultados intermediários.....	141

<b>5</b>	<b>ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS ESTUDADOS.....</b>	<b>145</b>
<b>5.1</b>	<b>Diálogo face a face.....</b>	<b>145</b>
<b>5.2</b>	<b>Construção da confiança.....</b>	<b>146</b>
<b>5.3</b>	<b>Compromisso com o processo.....</b>	<b>147</b>
<b>5.4</b>	<b>Entendimento compartilhado.....</b>	<b>149</b>
<b>5.5</b>	<b>Resultados intermediários.....</b>	<b>150</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>152</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>171</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Buscou-se, com esta pesquisa, identificar como a Governança Colaborativa (GC) se manifesta em parques tecnológicos (PTs) instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais, a partir do modelo elaborado por Ansell e Gash (2007). Tal modelo é composto por cinco constructos teóricos identificados como necessários para uma boa GC<sup>1</sup>, que são: o diálogo face a face, a construção da confiança, o compromisso com o processo, o entendimento compartilhado e os resultados intermediários.

Parques tecnológicos são espaços nos quais se desenvolvem atividades altamente baseadas em tecnologia. Quase sempre se localizam próximo a universidades e/ou institutos de pesquisa e onde empresas se instalam, a fim de acompanhar a demanda sempre crescente da sociedade por novos produtos. São ferramentas mundialmente utilizadas na consolidação de plataformas de desenvolvimento de ciência e tecnologia e para o surgimento de empresas inovadoras (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI, 2013; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES- ANPROTEC, 2008). Segundo Zouain (2003a), parques tecnológicos proporcionam a redução das lacunas existentes entre a pesquisa e a inovação.

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e

---

<sup>1</sup> O termo governança colaborativa (GC) e o modelo de governança colaborativa proposto por Ansell e Gash (2007) serão detalhados no próximo capítulo, intitulado referencial teórico, nas páginas 64 e 73 respectivamente. De modo geral, a GC pode facilitar a interação de atores envolvidos em iniciativas coletivas, possibilitando cooperação e comprometimento. A GC, segundo Rodrigues (2014), baseia-se na ideia de gestão compartilhada como forma de criar envolvimento e colaboração, a partir da consolidação de um espaço institucionalizado no qual as ações e as decisões são tomadas coletivamente. Para Terry (2010, p. 29), é “um conceito que abrange muitas variedades de mecanismos colaborativos, desde a colaboração internacional até colaboração nacional, entre as três esferas governamentais, e, em nível urbano, entre as municipalidades e as cidades”.

a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), parques tecnológicos são importantes como “agentes indutores de <sup>2</sup>inovação, garantindo o aumento de emprego e de renda no setor produtivo e favorecendo a exportação e a internacionalização de empresas” (ANPROTEC, 2008).

Zouain e Plonski (2006) destacam que os parques tecnológicos estimulam as universidades a compreender a necessidade da aproximação e interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que resulta num desempenho mais ativo dessas universidades em prol do desenvolvimento econômico. Nesses espaços, empresas interagem entre si e com os demais atores (como lideranças políticas municipais, instituições de ensino e pesquisa e sociedade civil), na busca de soluções para problemas comuns e de vantagens competitivas. A respeito disso, a sinergia entre os atores envolvidos é muito importante.

Considerando a importância de parques tecnológicos dentro do cenário dos programas e estratégias de desenvolvimento econômico e tecnológico praticados pelo país nos últimos anos e para uma ampla compreensão da importância da governança colaborativa nesses parques, elaborou-se este estudo que pode ser utilizado como orientação para a análise de diferentes parques tecnológicos que ainda se encontram em fase de projeto, de implantação ou, mesmo em operação.

As experiências e os modelos de outros parques já consolidados são muito importantes para o sucesso de novas propostas. Espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam como auxílio para os gestores de políticas públicas que apoiam a implantação de parques tecnológicos; para que as

---

<sup>2</sup> Inovação: introdução de novidades ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2005, art. 2º, alínea IV).

empresas que têm interesse em se instalar em parques tecnológicos percebam a importância de mudarem de atitude com relação à cultura da não inovação e para que as universidades e os centros de pesquisas que almejam abrigá-los a compreendam o que é governança colaborativa e a sua importância para a interação entre os atores envolvidos, propiciando, assim, o sucesso do empreendimento.

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

Parques tecnológicos e governança têm sido objetos de estudos de vários pesquisadores, não só no Brasil como no mundo todo. Para a complementação dos estudos já realizados até o momento e para uma ampla compreensão da importância da GC colaborativa em parques tecnológicos, elaborou-se esta dissertação que tem o seguinte problema de pesquisa: como a governança colaborativa se manifesta em parques tecnológicos instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais?

O objetivo geral foi identificar como a governança colaborativa se manifesta em parques tecnológicos instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais, a partir do modelo de Ansell e Gash (2007).

Como objetivos específicos buscaram-se:

- realizar pesquisa bibliográfica sobre política científica e tecnológica, parques tecnológicos e governança colaborativa;
- investigar e descrever dois casos de governança colaborativa em parques tecnológicos no estado de Minas Gerais, sob a ótica de Ansell e Gash (2007), de modo a caracterizar suas principais limitações e potencialidades para gerar resultados eficazes;
- discutir as implicações do modelo de governança colaborativa proposto por Ansell e Gash (2007) na realidade dos parques tecnológicos selecionados como objeto de estudo desta pesquisa.

## 1.2 Estrutura da dissertação

Para atingir os objetivos, esta dissertação está estruturada do seguinte modo: após a presente introdução há quatro capítulos, além das referências e do apêndice, conforme detalhado a seguir.

No capítulo 2, mediante uma revisão bibliográfica, foram realizados estudos sobre política científica e tecnológica; os conceitos de parques tecnológicos; a origem dos parques tecnológicos no mundo e no Brasil; modelos de parques tecnológicos; os atores (*stakeholders*) de um parque tecnológico, sua atuação, objetivos e interesses; as etapas para a implantação de parques tecnológicos; as formas jurídicas pelas quais podem ser constituídos; as formas de financiamento possíveis e as vantagens e as desvantagens de cada uma delas, bem como as características, os conceitos e os tipos de governança, com ênfase em governança colaborativa e a apresentação do modelo de análise proposto por Ansell e Gash (2007).

No capítulo 3 é descrito o caminho metodológico adotado neste estudo, tais como a caracterização da pesquisa, o método de trabalho (fases da pesquisa), as fontes de dados da pesquisa e a coleta de dados.

No capítulo 4 é feita a apresentação dos resultados referentes ao parque tecnológico em fase de implantação (Parque 1) e ao outro em fase de operação (Parque 2), incluindo a contextualização dos parques, as estruturas organizacionais, a análise individual dos casos estudados por constructo teórico e a análise conjunta dos casos, também por constructo teórico

Para finalizar, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões acerca do trabalho desenvolvido, as dificuldades (ou desafios) as limitações encontradas durante a sua realização e algumas sugestões para a realização de novas pesquisas, frente às lacunas encontradas na literatura consultada.

As referências utilizadas encontram-se no final do trabalho, após as conclusões, seguindo-se o Apêndice A, contendo o questionário (roteiro de entrevista) utilizado para a realização das entrevistas.

Na Figura 1 está representado, graficamente, o fluxograma de desenvolvimento desta pesquisa.



**Figura 1** Fluxograma da pesquisa

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, realiza-se uma revisão bibliográfica envolvendo temas relacionados à política científica e tecnológica (PCT), a parques tecnológicos (PTs), à governança e à governança colaborativa.

### **2.1 Política científica e tecnológica**

Políticas públicas são essenciais para o desenvolvimento econômico e podem ser definidas como o “Estado em movimento”, conforme destacam Dias (2011) e Oliveira (2013). Ressalta-se que esta não é a única definição de política pública. Birkland (2005, p. 17-18) afirma que não há consenso sobre o conceito de política pública, mas alguns atributos se destacam. Segundo ele, “a política é feita em nome do público; a política é geralmente feita ou iniciada pelo governo; política é implementada por atores públicos e privados; política é o que o governo intenciona fazer; política é o que o governo escolhe não fazer”.

Dentre as políticas públicas tem-se a Política Científica e Tecnológica (PCT), que constitui um caso especial dentre o conjunto das políticas públicas. Para Dias (2011) e Salomon (1970) a política científica tecnologia, PCT, representa o conjunto de medidas governamentais que visam, simultaneamente, apoiar as atividades de pesquisa científica e tecnológica e explorar seu resultado de acordo com os objetivos políticos gerais. Vários autores, dentre eles Botelho e Almeida (2012), Cavalcante (2013), Corder (2012), Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013), Ramos (2008), Silva, Bassi e Ieis (2011) e Vilha, Fuck e Bonacelli (2013), a apontam como uma política estratégica para a promoção do desenvolvimento endógeno, tanto econômico como social e humano.

Dias (2011, 2012) destaca que, no Brasil, a PCT tem caráter de classe e a sua institucionalização é marcada pela criação de duas agências de fomento: o

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)<sup>3</sup> e a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal e Ensino Superior (CAPES)<sup>4</sup>, hoje, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior. Para o autor, a PCT deve ser entendida como um processo que se tornou viável apenas na medida em que a comunidade de pesquisa passou a se articular e a advogar para a criação de instrumentos e de instituições que pudessem alavancar o avanço tecnológico e científico nacional.

Segundo o Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação – MCTI (BRASIL, 2013), ao longo dos últimos 60 anos, essas agências conseguiram criar um sistema de pesquisa científica que colocou o Brasil entre os 15 principais produtores de ciência do mundo.

Esse crescimento científico ainda não foi suficiente para alçar o país a uma posição de destaque, no que tange ao desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores e nem para diminuir a sua dependência tecnológica de outros países e de alavancar o desenvolvimento sustentável.

Em comparação com outros países, o Brasil, no quesito inovação tecnológica, está atrasado. Segundo Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013), o país tem feito progresso no apoio à inovação. Há cerca de 15 anos, com pequenos percalços no caminho, a agenda de ciência e tecnologia incorporou o tema inovação como prioridade na política pública.

No ano de 2007, o Programa Mineiro de Implantação de Parques

---

<sup>3</sup> O CNPq foi criado pela Lei 1.310 de 15 de janeiro de 1951, com a finalidade de promover e estimular o desenvolvimento da investigação científica e tecnológica em qualquer domínio do conhecimento (BRASIL, 1951b).

<sup>4</sup> A CAPES foi instituída pelo Decreto nº 29.741 de 11 de julho de 1951, e seus objetivos são: a promoção de uma campanha para a melhoria do ensino superior no país e a realização de medidas destinadas a assegurar a existência de um quadro de técnicos, cientistas e humanistas suficiente para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento econômico e cultural do Brasil; oferecer aos indivíduos mais capazes, sem recursos econômicos, condições para realizarem sua formação profissional ou científica de nível superior, bem como o seu aperfeiçoamento (BRASIL, 1951a).

Tecnológicos, sob a tutela da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES), foi incluído entre os projetos estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, procurando apoiar a consolidação da rede de inovação tecnológica, fortalecendo o Sistema Mineiro de Inovação (SIMI), com investimentos para a implantação e a consolidação de cinco parques tecnológicos em regiões diferentes do estado (SECTES, 2014). Os primeiros parques foram implantados nas cidades de Viçosa, Belo Horizonte e Itajubá (SISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO- SIMI, 2013). Além destes, outros dois estão transitando entre a fase de projeto e de implantação, nas cidades de Lavras e Juiz de Fora (SECTES, 2014). Esse é um exemplo de como o Estado tem considerado importantes as políticas públicas voltadas para a inovação<sup>5</sup>. No entanto, as políticas de inovação ainda não se consolidaram de forma efetiva e ainda recebem pouca atenção em relação a outras, sendo-lhes destinado muito pouco do orçamento.

Atualmente, inserir o Brasil no rol dos países considerados inovadores é uma grande preocupação do governo. Com relação ao percentual do Produto Interno Bruto (PIB) aplicado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em comparação com outros países em desenvolvimento, ele ocupa posição de destaque. Somente a China é exceção em quase todos os indicadores. Com relação aos países desenvolvidos, ainda se encontra em uma posição bastante inferior.

Destaca-se que o setor privado nacional também vem aumentando gradativamente seu investimento em P&D, o que é uma tendência positiva (MENDES; OLIVEIRA; PINHEIRO, 2013).

---

<sup>5</sup>Cabe ressaltar que o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), no ano de 2011, se espelhando em outros países tal como a Argentina, mudou sua denominação para Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) como um sinal de preocupação governamental de inserir o Brasil no rol dos países considerados inovadores (MENDES; OLIVEIRA; PINHEIRO, 2013. p. 27), tendo, desde então, procurado investir mais em inovação.

Porém, se o Brasil conseguiu estabelecer uma política bem sucedida como gerador de conhecimento, o que certamente é de enorme importância para o país, o mesmo não se pode dizer de sua capacidade de transformar conhecimento em riqueza, ou seja, de usar o conhecimento gerado, na maioria das vezes, em universidades públicas.

Segundo dados da *United States Patent Office* (USPTO), o Brasil detém 0,2% das patentes (Figura 2). Em outras palavras, a participação brasileira na inovação é 10 vezes menor do que a sua participação na produção científica, ou seja, 2% da produção mundial.



**Figura 2** Produção de *papers* x registro de patentes

Fonte: Steiner, Cassim e Robazzi (2008, p. 5)

O descompasso entre produção e uso de conhecimento científico no Brasil também pode ser observado quando se analisa a distribuição de pesquisadores em empresas e no meio acadêmico. Segundo Steiner, Cassim e Robazzi (2008), nos países desenvolvidos, de cada quatro pesquisadores, três estão em empresas e um na academia. No Brasil, ao contrário, de cada quatro

pesquisadores, três estão na academia e um na empresa. O país precisaria ter dez vezes mais pesquisadores na indústria.

No que tange à parte legal, o apoio à inovação e à P&D também vem aumentando no Brasil e vários instrumentos foram criados para incentivo, entre os quais se pode destacar a Lei de Inovação<sup>6</sup>, que prescreve o apoio à construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação, que foi um marco para a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Também se pode citar a Lei do Bem<sup>7</sup>, que amplia os incentivos da Lei nº 10.637/02<sup>8</sup>, permitindo abater em dobro as despesas com P&D do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição sobre Lucro Líquido (CSLL), redução do IPI incidente sobre máquinas e equipamentos para P&D, dentre outros benefícios. Estas leis foram aprovadas em 2004 e 2005, respectivamente (MENDES; OLIVEIRA; PINHEIRO, 2013; MOREIRA; QUEIROZ, 2007; ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT- OECD, 2003).

Para Zouain e Plonski (2006, p. 29), a Lei de Inovação “prescreve o apoio à construção de ambientes especializados e cooperativos e inovação. Os fundos setoriais e a criação de subvenções ao setor privado também contribuíram muito para a inovação no Brasil”.

A inovação, segundo Machado, Castro e Silva (2005), é, mais do que nunca, uma possibilidade de elevar a competitividade de empresas e até de

---

<sup>6</sup> Lei nº 10.973, aprovada em 2/12/2004. Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos arts. 218 e 219 da Constituição (BRASIL, 2004).

<sup>7</sup> Lei nº 11.196, aprovada em 21/11/2005. Dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica, buscando incentivar o setor privado a investir em inovação (BRASIL, 2005).

<sup>8</sup> Lei 10.637, aprovada em 30/12/2002. Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências (BRASIL, 2002).

países. Segundo estes autores, há um movimento mundial para incentivar a inovação e, conseqüentemente, uma procura por ações que propiciem o estímulo de novas ideias, criatividade e novos projetos.

Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013) e Moreira e Queiroz (2007) destacam que a inovação tecnológica<sup>9</sup> tem sido reconhecida, por vários autores no mundo, como o “motor da chamada nova economia”.

Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013, p. 23) defendem que “os Estados devem assumir a posição de protagonista na criação e manutenção de políticas públicas voltadas para a inovação”.

Machado, Castro e Silva (2005, p.105) destacam que “a busca de competitividade está, em grande parte, alicerçada atualmente em mecanismos de estímulo à inovação e que uma das formas para atingir esse propósito pode ocorrer por meio dos parques tecnológicos”. Os atores envolvidos nesses parques procuram promover a cultura da inovação, integrando universidades e empresas, objetivando melhoria do desenvolvimento local e da competitividade. As políticas nacionais e os investimentos amplos têm por fim difundir esses sistemas, o que tem posto o assunto em relevo.

Apesar de esta política (PCT) ocupar um espaço cada vez maior na agenda de políticas públicas no Brasil, os avanços são tímidos em relação ao de outros países (MOTOYAMA, 1985; NEVES; NEVES, 2011; SALERNO; KUBOTA, 2008; SALES FILHO, 2000).

## **2.2 Parques tecnológicos**

Os parques tecnológicos, considerados ambientes de inovação, são formatos organizacionais de apoio à inovação. Segundo Steiner, Cassim e

---

<sup>9</sup>Inovação tecnológica: concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado (BRASIL, 2005).

Robazzi (2008), eles são instrumentos que visam transformar conhecimento em riqueza, devendo, portanto, ser constituídos e estruturados com essa clara e específica missão.

Programas de instalação de parques tecnológicos são considerados, por vários autores, dentre eles Correia (2012), Lastres e Cassiolato (2003), Magalhães-Correia e Gomes (2010) e Zouain e Plonski (2006), como habitats de inovação, capazes de gerar novos conhecimentos passíveis de serem transformados em novos produtos e serviços essenciais para a promoção do desenvolvimento econômico local e regional, e, também, a promoção do desenvolvimento empresarial.

Segundo Magalhães-Correia e Gomes (2010, p. 603), esses habitats de inovação

(...) constituem-se de espaços de aprendizagem coletiva, intercâmbio de conhecimentos, de interação entre empresas, instituições de pesquisa e agentes governamentais para realização de pesquisas que podem ser transferidas para o setor produtivo, contribuindo para o desenvolvimento econômico de uma cidade, região ou país.

Para Chiochetta (2010, p. 33) parques tecnológicos possibilitam a geração de conexão entre os atores envolvidos, estimulando a transformação de economias isoladas em uma rede interligada, trazendo benefícios para todos. A formação dessas redes e parcerias, de acordo com Zen (2005), é fundamental para o sucesso das organizações inseridas no contexto atual de elevada competitividade entre empresas.

Para as universidades e os institutos de pesquisa, é uma maneira de levar para a sociedade o conhecimento produzido por pesquisadores e/ou estudantes, além de ser um espaço para que eles possam comercializar os resultados de suas pesquisas. Para as empresas, o conhecimento ali produzido é capaz de gerar melhores produtos e serviços, aumentando a sua lucratividade e, para o governo, principalmente em âmbito local, é importante a criação desses

espaços, pois eles podem contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento econômico e social da região onde estão instalados.

### 2.2.1 Conceitos de parque tecnológico

Existem vários conceitos de parques tecnológicos, porém, no Quadro 1 encontram-se os conceitos que foram o ponto de partida para este estudo, que passou a ser desenvolvido a partir da percepção da importância desses arranjos para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país.

Dentre os autores pesquisados, Chiochetta (2010) destaca as definições de parques tecnológicos apresentadas por três associações internacionais de parques científicos: a *International Association of Science Parks* (IASP), a *Association University Research Parks* (AURP) e a *United Kingdom Science Park Association* (UKSPA), das quais a definição da *International Association of Science Parks - IASP* (2009) tem sido a mais difundida, internacionalmente.

**Quadro 1** Conceitos diversos de parques tecnológicos

Autores/Associações	Conceitos
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS-IASP (2009)	Uma organização administrada por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade, promovendo a cultura de inovação e da competitividade das empresas em instituições geradoras de conhecimento instaladas no parque ou associadas a ele. Dessa 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

Continuação...

	crescimento de empresas inovadoras, mediante mecanismos de incubação e de <i>spin-off</i> e proporcionando outros serviços de valor agregado, assim como espaço e instalações de alta qualidade (CHICHETTA, 2010, p. 31).
ASSOCIATION OF UNIVERSITY RELATED RESEARCH PARKS – AURP (2013)	Entidades com ou sem fim lucrativos, de propriedade total ou parcial da universidade ou de uma entidade relacionada à universidade, podendo ser também, alternativamente, de uma entidade não universitária, mas que tenha contrato ou uma relação formal com a universidade (ZOUAIN; PLONSKI, 2006).
UNITED KINGDOM SCIENCE PARK ASSOCIATION – UKSPA (2014)	Uma iniciativa de apoio aos negócios e de transferência de tecnologia que encoraja e apoia os negócios baseados em conhecimento, promovendo seu crescimento, provendo um ambiente onde negócios grandes e internacionais podem desenvolver interações específicas e próximas com um centro de criação de conhecimento, para o benefício mútuo e tendo uma ligação formal e operacional com centros de criação de conhecimento, tais como universidades, institutos de educação superior e organizações de pesquisas (ZOUAIN; PLONSKI, 2006).
ANPROTEC (2008, 2013)	Um complexo industrial de base científico-tecnológica planejada, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida em centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) vinculados ao parque; é um empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial, fundamentado na transferência de

Continuação...

	conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza.
Sistema Paulista de Parques	Empreendimentos implantados em grandes áreas públicas ou privadas, tendo em sua área de abrangência entidades científicas e tecnológicas – universidades institutos de pesquisas – e tornando-se sede de unidades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I) de empresas privadas. São criados e geridos com o objetivo permanente de promover pesquisa e inovação tecnológica, estimular a cooperação entre instituições de pesquisa, universidades e empresas, bem como dar suporte ao desenvolvimento de atividades empresariais intensivas em conhecimento, implantadas na forma de projetos urbanos e imobiliários que delimitam áreas específicas para a localização de empresas, instituições de pesquisa e serviços de apoio (STEINER; CASSIN; ROBAZZI, 2008. p. 9).
Steiner, Cassin e Robazz (2008)	São ambientes de inovação, localizados quase sempre próximos a universidades ou centros de pesquisas. Podem ser um instrumento de política pública que visa transformar conhecimento produzido nas universidades ou nos centros de pesquisa em riqueza, gerando novos produtos e processos, criando empregos bem remunerados, novas empresas, bem-estar social e ambiental e impostos. Ou seja, proporcionando mais qualidade de vida para a população que colabora com o financiamento desses empreendimentos.
Zen (2005)	Uma iniciativa localizada em um loteamento apropriadamente

Continuação...

	urbanizado, possuindo ligações formais com universidades ou outras instituições de ensino e pesquisa, permitindo a formação e o crescimento de empresas de base tecnológica e outras organizações que também se situam no local.
Zouain (2003b)	Instrumentos que objetivam facilitar a sinergia entre atores demandantes e ofertantes de conhecimento e inovação tecnológica, proporcionando um ambiente de fertilização cruzada.

Para os autores citados, é fundamental que o interesse público seja explicitado na estruturação inicial de um parque tecnológico e que o Estado seja o indutor do processo.

Zen (2005) ressalta, também, que a formação de redes e parcerias consiste em um fator chave para o sucesso das organizações inseridas no contexto atual de elevada competitividade entre empresas.

### 2.2.2 Origem de parques tecnológicos

O conceito de parque tecnológico surgiu nos Estados Unidos, na década de 1930. Outros autores, porém, fixam a data de origem desses empreendimentos a partir do surgimento do Parque Tecnológico da Universidade de Stanford, em 1949. Outras universidades norte-americanas seguiram o exemplo de Stanford, sendo que algumas iniciativas tiveram apenas impacto local, mas outras, com o desenvolvimento ao longo da Estrada 128, próxima ao Massachusetts Institute of Technology (MIT), propiciaram a regeneração de áreas de indústria decadente e crescente desemprego (TORKOMIAN, 1994, p. 271).

Para Torkomian (1994, p. 272), as experiências do Vale do Silício, na Califórnia, e da Estrada 128, em Massachusetts, serviram de modelo para outros

países que se lançaram na onda dos parques com os mais diversos objetivos. Algumas iniciativas foram de caráter local, em virtude da necessidade de geração de empregos, criando centros empresariais ou similares. Outras iniciativas partiram, talvez, como consequência do desejo de universidades de obterem uma utilização rentável dos terrenos de que dispunham.

Para Castells e Hall (1994), o sucesso das primeiras experiências norte-americanas contribuiu decisivamente para a evolução e a construção do conceito de parques tecnológicos, bem como para o desenvolvimento de experiências na Europa, com destaque para a implantação dos parques pioneiros franceses (Sophia-Antipolis) e britânicos (Cambridge), no início dos anos 1970.

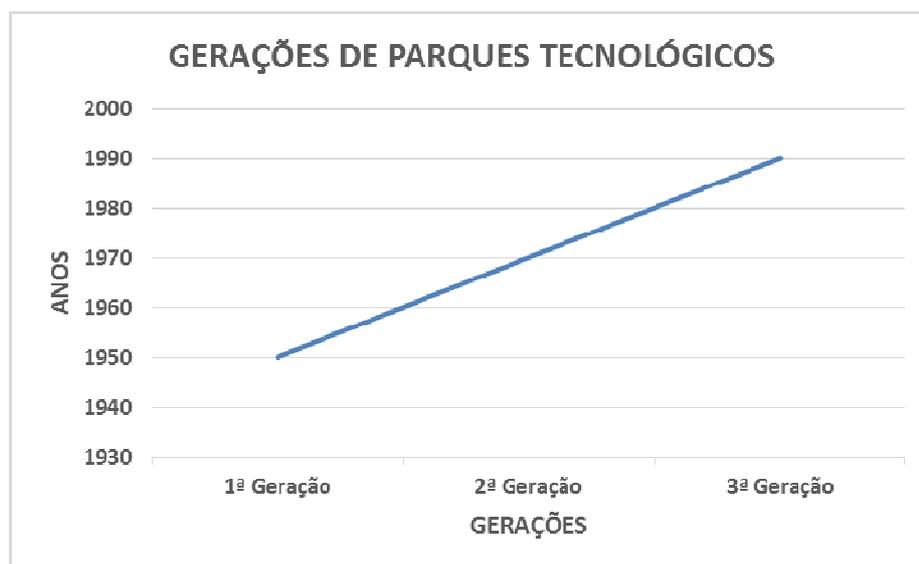
Vedovello, Judice e Maculan (2006) afirmam que o estabelecimento dos primeiros parques tecnológicos, nos anos 1970 e, mais fortemente, nos anos 1980, nos países desenvolvidos, teria ocorrido em um momento de ausência de vitalidade econômica e industrial. Devido à crise econômica, ao desaparecimento de empregos e às mudanças provenientes da transição à economia pós-industrial ou da informação, a resposta política e institucional se expressou em várias experiências e políticas de revitalização industrial, tendo, entre seus instrumentos, os parques tecnológicos, no intuito de promover um processo integrador de vários atores de inovação tecnológica: universidades, empresas, cientistas, empreendedores e capitalistas. As políticas públicas buscavam inserir no tecido industrial os componentes de ciência e tecnologia, por meio do fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas. Buscavam, também, estabelecer a proximidade física ou a aglomeração entre universidades, centros de pesquisa e empresas, de forma a estimular a interação para o estabelecimento de contratos de pesquisa ou o desenvolvimento de pesquisa conjunta.

A institucionalização dos parques tecnológicos, segundo Vedovello, Judice e Maculan (2006), ocorreu nos anos 1980-90, resultando no surgimento

de um conjunto de associações nacionais de parques tecnológicos, como a norte-americana, a europeia, a britânica, a brasileira, etc. Cada uma dessas associações elaborou uma definição própria de parque tecnológico, se estabelecendo como um *stakeholder* institucional.

De acordo com Hoffmann, Mais e Amal (2010), no ano de 2004, Annerstedt e Haselmayer classificaram os parques como sendo de primeira, de segunda e de terceira geração. De acordo com a ANPROTEC (2008), denominam-se “gerações” em função da época em que foram predominantes e dos elementos que os tornaram singulares. As três gerações de parques tecnológicos apresentam níveis de resultados diferentes e concentram-se em momentos históricos diferentes, ao longo dos últimos 50 anos, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 3** Gerações de parques tecnológicos



Fonte: ANPROTEC (2013)

A primeira geração, conforme descrito por ANPROTEC (2008, 2013) e Hoffmann, Mais e Amal (2010), teve início em 1960, inspirada nos modelos da

Universidade de Stanford e de outras universidades americanas. As iniciativas dos parques pioneiros, ou de primeira geração, permitiram que nações/regiões pudessem assumir uma posição competitiva privilegiada no desenvolvimento tecnológico mundial. De acordo com relatório da ANPROTEC (2008), um caso clássico de parque pioneiro é o Stanford Research Park, do qual se originou a região inovadora conhecida como Vale do Silício, na Califórnia.

Na segunda geração, de acordo com ANPROTEC (2008, 2013) e Hoffmann, Mais e Amal (2010), surgiram os parques seguidores, que constituíram um verdadeiro *boom* que se espalhou por universidades e polos tecnológicos de países desenvolvidos da América do Norte e da Europa, ao longo das décadas de 1970 a 90.

A terceira geração de parques, de acordo com ANPROTEC (2008, 2013) e Hoffmann, Mais e Amal (2010), é formada pelos parques estruturantes, que acumularam as experiências dos parques de primeira e segunda geração e estão fortemente associados ao processo de desenvolvimento econômico e tecnológico de países emergentes. Em geral, de acordo com relatório da ANPROTEC (2008), esses parques estão integrados a outras políticas e estratégias de desenvolvimento urbano, regional e ambiental. Também é influenciado por fatores contemporâneos, tais como facilidade de acesso ao conhecimento, formação de clusters de inovação, ganhos de escala, motivados pela especialização, vantagens competitivas motivadas pela diversificação e necessidade de velocidade de desenvolvimento motivada pela globalização. No Quadro 2 encontra-se uma síntese das principais características de cada uma das três gerações de parques tecnológicos.

**Quadro 2** Gerações de parques tecnológicos

<b>Gerações de parques tecnológicos</b>	
Parques tecnológicos primeira geração Filosofia <i>Science push</i> (1960)	Parques pioneiros: extensão da universidade, separados do contexto urbano e localizados em áreas específicas. Criados de forma espontânea/natural para promover o apoio à criação de EBTs e a interação com universidades fortes e dinâmicas. Tiveram apoio e/ou investimento estatal significativo. Relevância estratégica para o país e/ou região. Exemplo: <i>Stanford Research Park</i> (Vale do Silício).
Parques tecnológicos segunda geração Filosofia <i>Market pull</i> (1970-90)	Parques seguidores ( <i>boom</i> ): extensão das universidades e a energia decisiva dos negócios. Criados de forma planejada, formal e estruturada Suporte e apoio estatal. Objetivo de promover o processo de interação universidade/empresa e estimular um processo de valorização de áreas ligadas aos campi de universidades. Resultados modestos – impactos locais ou regionais Exemplo: parques tecnológicos desenvolvidos na América do Norte e na Europa.
Parques tecnológicos terceira geração Filosofia: <i>Science push e market pull.</i>	Parques estruturantes: acumulou experiências da 1ª e da 2ª geração. Fortemente associado ao processo de desenvolvimento econômico e tecnológico de países emergentes. Fruto de política regional ou nacional. Orientados para promover um processo de desenvolvimento socioeconômico e para o mercado globalizado. Forte apoio e investimento estatal. Exemplos: Coreia, Taiwan e Cingapura, dentre outros.

Fonte: ANPROTEC (2008, 2013) e Hoffmann, Mais e Amal (2010)

Segundo Hoffman e Amal (2010), a ideia atual é a de que os parques tecnológicos devem atender, ao mesmo tempo, empresas inovadoras e baseadas em conhecimento, laboratórios de pesquisa e empresas tradicionais, a partir da oferta de uma grande variedade de serviços, os quais são oferecidos por uma grande quantidade de organizações, integradas em rede. Hoffman, Mais e Amal (2010) destacam que o estabelecimento de mecanismos de fomento e apoio à inovação para as empresas tradicionais é um marco no modelo de terceira geração.

Zouain e Plonski (2006) apresentam uma classificação histórico-geográfica, segundo a qual os parques tecnológicos são divididos em modelos, como mostrado no Quadro 3, cada qual com características distintas.

**Quadro 3** Classificação histórico-geográfica de parques tecnológicos

Modelo	Características
Californiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas promovidas ou vinculadas a universidades;</li> <li>- Ligadas a setores tecnológicos de ponta, emergentes e de altíssimo valor agregado;</li> <li>- Aproveitam, ao máximo, a capacidade de atração da região, bem como o valor comercial das pesquisas desenvolvidas pelas universidades, na criação de empresas;</li> <li>- Trata-se de um fenômeno espontâneo, ou seja, não há um planejamento inicial; não existem intenções prévias de se constituir em um elemento de desenvolvimento regional;</li> <li>- Concentram-se na criação de novas empresas tecnológicas, por meio de <i>spin-off</i> de departamento e laboratórios das universidades, bem como das empresas instaladas no parque;</li> <li>- São projetos autofinanciados e autossuficientes, capazes de proporcionar retorno de investimento a seus promotores.</li> </ul>
Britânico (mais caracterizado como <i>Science park</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criados por universidades e instalados em seus campi;</li> <li>- Caracterizados por mínima presença de atividades industriais manufatureiras, centrando-se em atividades de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios de empresas etc.;</li> <li>- As incubadoras são elementos importantes nos parques.</li> </ul>
Mediterrâneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os parques são promovidos por entidades públicas (municípios e organizações governamentais regionais);</li> <li>- São instrumentos de desenvolvimento regional;</li> <li>- Estão relacionados à ocupação de grandes áreas de extensão.</li> </ul>
Norte-europeu (ou modelo escandinavo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas de pequena e média extensão;</li> <li>- Projetos promovidos com participação de universidades, organizações públicas (na maioria das vezes, as municipalidades) e a iniciativa privada;</li> <li>- Oferta reduzida de áreas, enfatizando-se o oferecimento</li> </ul>

Continuação...

	<p>de edifícios (para venda, aluguel e leasing);  - Equipes de gestão especializadas, muito envolvidas nos aspectos de fomento à transferência de tecnologia e à inserção comercial no mercado internacional de produtos e serviços de seus usuários.</p>
--	---

Fonte: Zouain e Plonski (2006)

Millar, Choi e Chu (2005), em seu estudo sobre modelos para ciência, tecnologia e inovação, na China, caracterizam três tipos diferentes de distritos tecnológicos, que são:

- distritos de tecnologia orientados pelo mercado, como o do Vale do Silício nos EUA e o de Cambridge, no Reino Unido, os quais desenvolveram ao longo do tempo, como resultado da interação horizontal entre as universidades, empresas de tecnologia e empresários;
- distritos de tecnologia orientados pelo Estado, por meio da instalação de grandes empresas multinacionais atraídas com benefícios fiscais e setoriais a elas proporcionados. Uma vez instaladas, elas coordenam as interações de forma vertical. Exemplo de parque com essas características é Sophia Antipolis, na França;
- distritos de tecnologia orientados pelo Estado, por meio de incentivo e encorajamento às pequenas companhias locais e aos empreendedores locais. Exemplos de parques tecnológicos são Hsinchu Ciência e Parque Industrial, em Taiwan.

No Brasil, segundo Zouain (2003a), a formatação, ou configuração, de parques tecnológicos caracteriza-se por empresas que estão reunidas em um mesmo local, dentro da universidade, ao lado desta ou em uma área próxima. Pesquisas sobre a ocorrência desse fenômeno indicam a concepção de parque tecnológico como a forma mais completa de cooperação universidades/centros

de pesquisa-empresa. Acrescenta-se que, atualmente, percebe-se um envolvimento maior do poder público na fomentação e no incentivo a parques tecnológicos, como, por exemplo, a iniciativa do estado de Minas Gerais, que tem uma proposta de implantação de cinco parques tecnológicos, e as leis de inovação aprovadas há pouco tempo. De acordo com a autora citada, outro ponto que merece atenção é o envolvimento do poder público municipal, muito importante para o sucesso de um empreendimento desse porte, que vem aumentando a cada dia, após a percepção de que um parque tecnológico traz benefícios econômicos e sociais para o município e para a região.

Conforme considerações de Zouain e Plonski (2006), o movimento de parques no Brasil é tardio. Algumas experiências pioneiras foram lançadas nas décadas de 1980-90. A maior parte delas sofreu impactos, tais como a descontinuidade de ações, a falta de política específica que apoiasse esse tipo de iniciativa, a resistência da parte de ambientes acadêmico-universitários e a falta de formalização. Segundo Zouain (2003a), existe uma entidade coordenadora concebida para facilitar a integração universidade-empresa e para gerenciar o uso de instalações existentes. Parques tecnológicos possuem terrenos ou prédios para venda ou locação e abrigam uma incubadora ou condomínio de empresas.

No Quadro 4, pode-se observar que houve um crescimento significativo de iniciativas de parques tecnológicos no Brasil, entre os anos de 2008 e de 2013.

**Quadro 4** Iniciativas de parques tecnológicos no Brasil

<b>Parques tecnológicos</b>	<b>2008</b>	<b>%2008</b>	<b>2013</b>	<b>% 2013</b>
Em fase de projeto	32	43%	24	25,5%
Em fase de implantação	17	23%	28	29,8%
Em fase de operação	25	34%	28	29,8%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
Fase desconhecida	-	-	14	14,9%
Total	74	100%	94	100%

Fonte: ANPROTEC (2008, 2013)

No Quadro 5 pode-se ver a distribuição dos parques tecnológicos brasileiros

por região, no anos de 2008 e de 2013, considerando-se, em 2013, somente o número de parques participantes da elaboração do relatório do MCTI.

**Quadro 5** Parques tecnológicos brasileiros por região

<b>Regiões</b>	<b>2008</b>	<b>% 2008</b>	<b>2013</b>	<b>% 2013</b>
Sul	23	31%	34	43%
Sudeste	35	47%	33	41%
Nordeste	7	10%	6	7%
Norte	4	5%	4	5%
Centro-oeste	5	7%	3	4%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fonte: ANPROTEC (2008) e Brasil (2013)

O número de parques tecnológicos brasileiros, por região e por fase, considerando-se, no ano de 2013, somente o número de parques participantes da elaboração do relatório do MCTI, pode ser observado no Quadro 6.

**Quadro 6** Parques tecnológicos brasileiros por região e por fase

<b>Regiões</b>	<b>Sul</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro-oeste</b>
<b>Parques tecnológicos</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
Em fase de projeto	10	11		3	0
Em fase de implantação	11	11	2	1	3
Em fase de operação	13	11	4		0
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fonte: Brasil (2013)

O apoio à inovação no Brasil vem aumentando gradativamente e os parques tecnológicos têm atingido bons resultados, destacando-se a mudança na cultura empresarial, com relação à conscientização dos empresários sobre a importância da tecnologia e da inovação para a melhoria da economia local e a oferta de empregos qualificados.

### 2.2.3 Atores (*stakeholders*<sup>10</sup>) de um parque tecnológico

Para Zen (2005), o desenvolvimento de um parque tecnológico é resultado da ação de diversos atores, que podem ser classificados como operadores e promotores, sendo:

- operadores são as organizações que atuam no empreendimento visando à produção de um bem ou serviço, material ou intelectual;
- promotores são responsáveis pelo desenvolvimento da infraestrutura do local escolhido para abrigar o parque, por meio de planejamento urbano e da inserção de universidades e institutos de pesquisa tecnológica (OECD, 2003). Os promotores trabalham para facilitar e estimular os operadores a desenvolverem suas tarefas.

De acordo com Zen (2005), para o desenvolvimento de um parque tecnológico é necessário que o promotor e os operadores estabeleçam uma relação de parceria em que cada agente tem papéis e interesses distintos que devem ser, necessariamente, valorizados. Os principais atores identificados na literatura são os empresários, as universidades e o poder público local, que se complementam pela dinâmica gerada entre eles.

Zen (2005) afirma que os empresários são considerados demandantes de tecnologia gerada nos institutos de pesquisas, para o aperfeiçoamento de seus produtos e para a inovação. As universidades e os institutos de pesquisas são considerados as ofertantes de tecnologia, visto que uma de suas funções, como organização, é a realização de pesquisas que contribuam para o avanço da

---

<sup>10</sup>*Stakeholders*: palavra de origem inglesa: *stake* significa interesse e *holder*, aquele que possui. Pode ser definida como uma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, é afetada pelas atividades de uma organização e que também exerce alguma influência sobre ela.

sociedade em todos os setores. O poder público, por sua vez, assume o papel de facilitador no estabelecimento das parcerias para a constituição e a gestão de parques. Importante destacar que, para o funcionamento de um parque tecnológico, é importante a perfeita sintonia entre os atores envolvidos. Suas ações devem buscar um mesmo objetivo: a perfeita gestão do empreendimento.

Andrade Júnior (2005) ressalta que um parque tecnológico compõe-se por uma associação de quatro elementos que são: universidades, laboratórios de pesquisa, empresas de alta tecnologia e prestadoras de serviços correlatos, tais como vias asfaltadas, abastecimento de água potável, abastecimento de energia, rede coletora de esgoto e de águas pluviais, e incubadora empresarial e tecnológica.

Para Vedovello, Júdice e Maculan (2006), os parques tecnológicos se mostram estruturas adequadas para abrigar e acomodar os diferentes *stakeholders* engajados nessas iniciativas, tais como universidades, centros de pesquisa, empresários, os chamados acadêmicos-empresários, agentes financeiros e <sup>11</sup>*venture capitalists*, agências de desenvolvimento e autoridades ligadas ao governo nacional, regional e local, com seus diferentes objetivos e interesses, conforme descrito no Quadro 7.

**Quadro 7** Parques tecnológicos, seus principais *stakeholders* e focos de interesse

<b>Principais <i>stakeholders</i></b>	<b>Foco principal de interesse</b>
Universidades e institutos de pesquisa	Comercializar resultados de pesquisa acadêmica, ampliando as fontes de recursos financeiros; Ampliar missão institucional; Ampliar mercado de trabalho para pesquisadores e estudantes.
Empresários e acadêmicos-empresários	Utilizar resultados das atividades acadêmicas e de pesquisa, de forma a potencializar as próprias atividades de P&D empresarial; Potencializar retornos financeiros; Acessar recursos humanos qualificados.

---

<sup>11</sup> Capital de risco ou capital empreendedor: modalidade de investimento que consiste na compra, por um determinado período de tempo, de participação acionária em empresas inovadoras.

Continuação...

Agentes financeiros e <i>venture capitalists</i>	Investir em novas empresas de base tecnológica com alto e rápido potencial de crescimento econômico e retornos financeiros
Governos e agências de desenvolvimento	Apoiar atividades inovadoras nas empresas; Revitalizar regiões economicamente deprimidas; Gerar empregos.

Fonte: Vedovello, Judice e Maculan (2006)

Vedovello, Judice e Maculan (2006), observando a experiência brasileira, destacam que os principais objetivos dos *stakeholders* permanecem inalterados e se enquadram em quatro grandes grupos: geração de empregos, estabelecimento de novas empresas, facilitação da interação entre universidades e empresas localizadas nos parques e promoção da difusão de novas ou de altas tecnologias.

Para Chiochetta (2010), os parques tecnológicos brasileiros normalmente são compostos por empresas, incubadoras, laboratórios e centros de serviços e alguns têm também condomínio empresarial e pré-incubadora.

No Quadro 8 estão listados os atores envolvidos em parques tecnológicos e seus possíveis papéis, na visão de Steiner, Cassin e Robazzi (2008).

**Quadro 8** Atores envolvidos em parques tecnológicos e seus possíveis papéis

Atores	Papeis
Setor público em todas as esferas (federal, estadual e municipal)	Responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas, articulação entre os diversos níveis do poder público, entre o poder público e o privado e entre o poder público e a academia, investimento em equipamentos públicos específicos na área de laboratórios, serviços e formação de recursos humanos demandados pelo mercado local, definição de uma política de atração de empresas para os parques tecnológicos e financiamento e capitalização dos parques.
Órgãos governamentais	Instituições ligadas ao poder público, financiadoras de projetos ou de iniciativas estruturantes ou de projetos de pesquisa e desenvolvimento.
Universidades	Local onde está focada a geração de novas tecnologias e a formação de profissionais que poderão ser absorvidos pelas empresas participantes

Continuação...

	do parque ou, mesmo, ser os empreendedores.
Institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação	Agentes geradores de conhecimento e novas tecnologias.
Incubadoras	Agentes que aproveitam a proximidade das universidades, dos institutos de pesquisa e das EBTs e criam seus empreendimentos com o objetivo de oportunizar seu crescimento.
Empresas de base tecnológica – EBTs	Empresas que participam do parque tecnológico com o objetivo de estarem próximas da geração de novas tecnologias, da formação de especialistas nas mais diversas áreas e, em especial, da oportunidade de participar de um mesmo espaço físico, envolvendo todo o processo, desde a geração de novas tecnologias até a prospecção de novos mercados.
<i>Developers/</i> incorporadores/ investidores	Agentes que, alinhados às diretrizes do parque tecnológico e através de negócios imobiliários específicos, serão responsáveis por construir e vender ou alugar espaços para empresas (EBT) e prestadores de serviços, incluindo hotéis, auditórios, restaurantes, serviços gráficos, etc.
Sociedades empresariais/órgãos representativos de classe	Agentes que defendemos interesses de seus representados e também cooperam na geração de novas metodologias e inovações.
Instituições bancárias e/ou investidores com capital de risco	Empresas e/ou instituições que estão inseridas nos parques para possibilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações instaladas.
Mercado/empresas	EBTs com potencial de instalação nos parques tecnológicos, variando de microincubadas a empresas âncoras preferencialmente associadas ao conteúdo tecnológico definido pelo parque.

Fonte: Steiner, Cassin e Robazzi (2008)

A proximidade com universidades, centros de pesquisas e incubadoras, considerados agentes geradores de conhecimento e de recursos humanos, pode dar grande contribuição na implementação de um parque tecnológico. Segundo Steiner, Cassin e Robazzi (2008), essa proximidade gera sinergia e oportunidades e, além disso, o incentivo e o aporte de recursos para a consolidação das políticas

de viabilização dos parques tecnológicos são dados pelo poder público, bem como a articulação para determinar as diretrizes do empreendimento, como vocações, prioridades e metas quantitativas e qualitativas.

Os mesmos autores afirmam que é fundamental que o poder público municipal seja partícipe do projeto e esteja articulado com os outros atores, pois os parques tecnológicos são projetos de desenvolvimento regional e as prefeituras que têm mais capacidade de intervenção podem tornar-se um *stakeholder* significativo do empreendimento. A presença da prefeitura sempre será essencial, pela importância que o parque tem como elemento estratégico de desenvolvimento urbano, econômico e social.

Tonelli et al.(2012) destacam que há diversas correntes teóricas que reconhecem o papel essencial das PCTs, mas divergem no modo como elas devem ser praticadas com relação ao papel exercido por três *stakeholders* essenciais para a implantação e operação de um parque tecnológico, que são governos, universidades e empresas. Duas perspectivas são consideradas por estes autores, conforme demonstrado no Quadro 9.

**Quadro 9** Correntes teóricas

<b>Corrente teórica</b>	<b>Perspectiva da corrente teórica</b>
Latino-americana (ponto de vista mais crítico)	Nessa perspectiva, o governo é centralizador, uma vez que é o dirigente do processo de inovação tecnológica, portanto, adquire posição de destaque em relação às universidades e às empresas.
Corrente dominante (linha mais adotada)	Nessa perspectiva, o governo é considerado como insuficiente para gerar desenvolvimento de modo eficaz e rápido. Portanto, a relação é menos verticalizada entre governos, universidades e empresas.

Fonte: Tonelli et al. (2012)

Steiner, Cassin e Robazzi (2008) ressaltam que, para o sucesso de um parque tecnológico, é necessário que se estabeleça uma forte parceria entre o

setor governamental, o setor privado (onde se dá a transformação do conhecimento em riqueza) e a academia (cuja missão é formar recursos humanos e produzir conhecimento). Os papéis de cada envolvido devem ser bem definidos e respeitados, porém, a integração e a cooperação dos atores são fatores primordiais para o sucesso de um parque tecnológico e, em alguns casos, um participante pode exercer mais de um papel. De acordo com os mesmos autores, existem diversas interfaces em um projeto de parque tecnológico e, muitas vezes, as ações dos envolvidos se confundem. Portanto, para evitar conflitos futuros durante a operação do parque, é necessário que os papéis de cada envolvido sejam definidos, assim como as obrigações e os limites de atuação de cada um deles.

Segundo Chiochetta (2010), os *stakeholders* representam qualquer público que afete a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais, incluindo aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la. Para o autor, a ação dos *stakeholders* “objetiva disciplinar o processo de troca de informações e de criação de credibilidade entre uma empresa e seus públicos estratégicos”.

Os *stakeholders* são importantes para conseguir o alinhamento estratégico com a liderança da empresa, para determinar como a estratégia empresarial pode ser traduzida e desdobrada na estratégia de relacionamento.

#### **2.2.4 Etapas para implantação de parques tecnológicos**

Andrade Júnior (2005) ressalta que a implantação de um parque tecnológico não é simples. Segundo o autor, é preciso

- estimular a formação de novas empresas em setores de ponta e atrair companhias especializadas em tecnologias avançadas;
- facilitar a colaboração entre investigação e indústria;

- revitalizar os setores industriais tradicionais da região, por meio da incorporação da região e de novas tecnologias;
- promover a vocação empresarial e o trabalho inovador local;
- favorecer a independência tecnológica da região, mediante a geração interna de novos avanços e aplicações tecnológicas;
- converter-se em defensor e divulgador das políticas de inovação regional;
- gerar um importante volume de exemplos de alta qualificação.

Segundo Machado, Castro e Silva (2005), desde a concepção até o funcionamento do parque, é necessária mão de obra especializada para o projeto arquitetônico, para a projeção de laboratórios e o tratamento de resíduos, dentre outras peculiaridades.

Figlioli e Porto (2012) ressaltam a importância de ser ter um local adequado para a instalação de empresas e a otimização de seu processo inovativo, sendo, portanto, necessário que os parques tecnológicos procurem disponibilizar um conjunto de estruturas físicas e equipamentos que necessitam de financiamento para seu planejamento, sua implantação e sua manutenção, tais como

- infraestrutura básica, composta por terrenos, rede de água e energia, telecomunicação e rede de fibra ótica, esgoto, gás, rede viária e sinalização, áreas de estacionamento, passeios, tratamento e controle de resíduos, equipamentos de eliminação de resíduos, iluminação exterior e guaritas de segurança, entre outros;
- edifícios institucionais para abrigar a organização gestora do parque, associações representativas das empresas, bancos de fomento e agências de desenvolvimento;

- edifícios de negócios destinados à locação ou à venda para as empresas que queiram se instalar no parque, como, por exemplo, incubadoras de empresas e centros empresariais;
- infraestruturas tecnológicas, como centros tecnológicos de P&D, laboratórios de pesquisa de uso conjunto, entre outros;
- áreas verdes e sociais destinadas ao convívio social e a serviços prestados ao indivíduo, que podem ser compostas por áreas de esporte e lazer, academias, creches, restaurantes, cafés, parques ecológicos, salão de convenções, etc.

Figlioli e Porto (2012) ainda citam que as universidades e as instituições de pesquisa parceiras, instaladas próximas à área do parque e que mantenham relações formais com este, também proporcionam infraestruturas tecnológicas às empresas, assim como as organizações gestoras do parque gerenciam as estruturas físicas e oferecem alguns serviços, tais como treinamento e consultoria tecnológica e gerencial, acompanhamento do desenvolvimento de projetos, serviços de proteção intelectual e transferência de tecnologia.

Para a implantação de um parque tecnológico, podem-se considerar as seguintes fases de desenvolvimento do empreendimento, de acordo com Figlioli e Porto (2012):

- Concepção do projeto, envolvendo estudos preliminares de diagnóstico de vocação da cidade e região, concepção do conceito do parque, definição das organizações interessadas em participar do projeto.
- Planejamento e definição das estruturas físicas e de serviço, definição da área, estruturação jurídica do empreendimento, constituição legal da organização gestora, estudos ambientais, projeto urbanístico, com definição de faseamento, elaboração de

planejamento econômico detalhado e de plano de captação de recursos.

- Implantação que envolve negociação com investidores, formalização de contratos de financiamento, construção da infraestrutura básica, de edifícios institucionais e de negócios, infraestruturas tecnológicas, áreas verdes e sociais, prospecção e divulgação do projeto para atração de empresas, disponibilização de terrenos/salas para implantação de empresas.
- Fase de operação, em que as empresas já estão instaladas no parque e ocorrem a criação e a manutenção dos serviços prestados pelo parque a empresas residentes e a manutenção/ampliação dos elementos constitutivos.

A implantação, segundo Andrade Júnior (2005), pode ser dividida em três fases distintas, conforme demonstrado no Quadro 10.

**Quadro 10** Fases para a implantação de um parque tecnológico

<b>Fases</b>	<b>Procedimentos a serem realizados para a implantação de um parque tecnológico</b>
<b>Fase 1</b>	Concepção e implantação do parque tecnológico, em que se decide, entre outras coisas, a área de ocupação, a forma jurídica do empreendimento, a viabilidade econômica e outros. Esta fase envolve: estudos preliminares e concepção do parque; estruturação jurídica, constituição legal e anúncio formal de sua criação; projeto urbanístico; elaboração do planejamento econômico detalhado e de um plano de captação de recursos para investimentos em infraestrutura física e tecnológica.
<b>Fase 2</b>	Período de estruturação do empreendimento, que envolve: criação da infraestrutura básica e instalação das primeiras empresas.
<b>Fase 3</b>	Fase de consolidação, que engloba: ocupação plena do polo industrial e divulgação das ações relacionadas ao parque.

Fonte: Adaptado de Andrade Júnior (2005)

Andrade Júnior (2005) destaca que as maiores dificuldades encontradas

para o desenvolvimento dos projetos tecnológicos estão relacionadas com o problema de obtenção de recursos para seu financiamento. Segundo o autor, para a operacionalização de um parque tecnológico há um complexo processo que envolve muitas variáveis, devendo ser conduzido com cautela: o cuidado na escolha da localização, o estabelecimento de parcerias efetivas, o atendimento às necessidades dos usuários e a contratação de bons colaboradores. Enfim, a obtenção da sinergia necessária ao crescimento, desenvolvimento e consolidação do empreendimento deve ser vista como meio de se alcançar eficiência na operacionalização e na agilidade na consolidação.

Para Noce (2012), as qualificações e as habilidades da equipe de profissionais, assim como a afinidade de sua direção, quase sempre lotada na entidade gestora, de um parque tecnológico, como em qualquer outra organização empresarial que queira ter êxito em suas atividades, asseguram a sua operacionalização com sucesso. Segundo o autor, a direção é fundamental para, em conjunto com a equipe, estabelecer diretrizes, gerir processos de planejamento, coordenar, acompanhar e avaliar ações para que os dirigentes dos parques tecnológicos possam atuar eficazmente, atendendo satisfatoriamente às necessidades de seus vários grupos de cliente.

Outra capacidade que a equipe de gestão de um parque tecnológico deve ter (MACHADO; CASTRO; SILVA 2005; NOCE, 2002; VEDOVELLO; JÚDICE; MACULAN, 2006), para garantir a capacitação dos empresários, está relacionada à busca de recursos financeiros a fundo perdido. Em seus primeiros anos de existência, um parque tecnológico não tem como atender à demanda de capacitação das empresas se não souber onde e como captar recurso.

### **2.2.5 Formas jurídicas**

Pessoa et al. (2012) afirmam que parques tecnológicos podem ser constituídos de formas jurídicas diferentes, podendo ser públicos, privados, com

ou sem fins lucrativos. Segundo os autores, as diferenças de gestão e de forma jurídica podem desempenhar papel importante na capacidade de o parque oferecer condições adequadas à inovação.

No Brasil, os parques tecnológicos assumiram as mais diversas formas jurídicas, que vão do privado ao público. Segundo Pessoa et al. (2012), há exemplos de parques constituídos como sociedades de economia mista, organizações sociais, fundações, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) e ligados à própria administração direta. A diferença na estrutura jurídica reflete diretamente em regimes jurídicos distintos e diferentes modelos de gestão, que desempenham papel importante na capacidade do parque de oferecer condições adequadas para a inovação. De acordo com Pessoa et al. (2012), no Brasil, três modelos se apresentam como os principais, em função do número de parques que os adotam e de sua atualidade (atualmente, os parques têm sido criados com base nessas três formas jurídicas distintas). São eles: as fundações, a sociedade de economia mista e as organizações sociais.

As principais características de cada uma das três formas jurídicas mais adotadas na atualidade podem ser vistas no Quadro 11.

**Quadro 11** Formas jurídicas mais utilizadas para parques tecnológicos no Brasil

	<b>Sociedade de economia mista</b>	<b>Fundações</b>	<b>Organizações sociais</b>
Personalidade jurídica	Direito privado	Direito público ou privado	Direito privado
Vantagens	Principal acionista é o poder público (Estado ou município); Pode distribuir lucros e	Desfrutam de imunidades e isenções tributárias; instituídas e mantidas com recursos públicos; permitido participar de	Permite ao parque obter recursos via emenda parlamentar; Pode obter recursos públicos por meio de contrato de gestão; Gozam de imunidade tributária; Podem participar de

Continuação...

	eventuais benefícios.	editais de órgãos de fomento.	editais de fomento; Não há a necessidade de concurso público para a contratação de pessoal; Não há a necessidade de licitação para a celebração de contratos.
Desvantagens	Não desfrutam de imunidades e isenções; Não podem participar de editais de órgãos de fomento.	Há necessidade de concurso público para a contratação de pessoal; Há a necessidade de licitação para celebração de contratos; Sofrem auditorias externas.	Na literatura consultada não foram citadas desvantagens dessa forma jurídica, sendo reconhecida como a mais vantajosa das três.

Fonte: Pessoa et al. (2012)

Segundo Pessoa et al.(2012) e observando os dados do Quadro 11, entre as três formas jurídicas mais utilizadas atualmente, a forma de organização social apresenta-se como a mais adequada para parques tecnológicos, uma vez que ela permite que os parques não se sujeitem aos controles e às limitações próprios da atividade pública, sem deixar de gozar dos benefícios que desfrutam as demais entidades sem fins lucrativos, tais como imunidades e isenções. Assumindo essa forma jurídica, os parques tecnológicos podem, também, realizar contratos de gestão com o poder público.

Alguns parques tecnológicos não têm personalidade jurídica própria, sendo vinculados à instituição de ensino e/ou de pesquisa que os abriga, como, por exemplo, o Parque Tecnológico de Viçosa (TecnoPARQ) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2006).

### 2.2.6 Formas de financiamento de parques tecnológicos

Existem diversas possibilidades de financiamento das atividades da fase de planejamento, implantação e operacionalização de parques tecnológicos, tanto públicos quanto privados, que variam de acordo com o risco e com o retorno promovidos pelos elementos financiados. Além do mais, o tipo de financiamento a ser adotado pelos parques, tanto públicos quanto privados, é influenciado pela natureza jurídica da organização gestora do empreendimento.

Os recursos para o financiamento de parques tecnológicos podem originar-se de várias fontes, dentre as quais subvenções governamentais, universidades, bancos, fundos filantrópicos e contribuições da indústria. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) têm diversos programas de apoio à execução de atividades de P&D, não reembolsáveis ou reembolsáveis a juros baixos. Dentre os programas que destinam recursos não reembolsáveis ao desenvolvimento destas atividades destacam-se a Subvenção Econômica à Inovação, operacionalizada pela FINEP, e o Fundo Tecnológico (FUNTEC), do BNDE (SOLY et al., 2012, p. 10).

De acordo com Figlioni e Porto (2012), o financiamento da implantação das infraestruturas físicas e de serviços do parque, além dos aportes diretos das diversas fontes, pode ocorrer também por meio de uma estruturação mais complexa, na qual a organização gestora pode obter receitas por meio de venda de terrenos na área do parque, aluguéis, *leasing* ou venda de salas e edifícios, *royalities* sobre produtos/processos, prestação de serviços tecnológicos ou de gestão, participação no capital de empresas residentes por meio de investimento de *venture* capital ou participação em projetos imobiliários associados, promovidos pela valorização do entorno da área do parque.

Em suas pesquisas sobre os parques ingleses, Gower e Harris (1994) observaram que a iniciativa privada era estimulada a investir no empreendimento quando, na região onde o parque seria instalado, existisse demanda de mercado para empreendimentos imobiliários e onde fosse possível alcançar o retorno sobre o investimento no prazo determinado. Quando não havia demanda e o parque era desenvolvido para regenerar e dinamizar a região, o governo realizava os investimentos iniciais, a fim de atrair fundos privados num segundo momento, tendo, portanto, o poder público como seu principal financiador, pelo menos inicialmente. Zouain (2003b) afirma que a atração de recursos privados para investimentos em parques tecnológicos ainda não acontece de maneira espontânea, sendo uma das dificuldades a serem superadas para o desenvolvimento dos parques.

Para Gower e Harris (1994), alguns dos fatores críticos para investimentos da iniciativa privada em parques tecnológicos são: a natureza especializada das infraestruturas; sua localização, principalmente em área de declínio econômico e industrial; a falta de padronização nos arrendamentos (vários ocupantes por curto prazo) e a necessidade de esse tipo de empreendimento possuir uma administração *hands-on* (aprender fazendo), o que aumenta significativamente os custos do empreendimento.

Com relação à atração da iniciativa privada para investimento nos parques, Gower e Harris (1996) destacam que a única maneira de atrair investimentos do setor privado é por meio de parcerias, mesmo com todo o aparente sucesso no desenvolvimento de parques tecnológicos.

Um fator impactante no financiamento de parques é o longo prazo em que são desenvolvidas as atividades de implantação, que podem alcançar mais de uma década. A maioria das iniciativas de parques tecnológicos tem uma dimensão de política pública voltada para o desenvolvimento regional/local e de política nacional em geral, contando sempre com recursos

públicos, principalmente nas fases de planejamento e implantação das infraestruturas básicas.

Segundo Figlioni e Porto (2012), a demanda por aportes públicos pode levar à descontinuidade das atividades de parques tecnológicos, devido ao risco político. O financiamento da organização gestora, para minimizar tal descontinuidade, pode ocorrer por outros meios, tais como participação na operação imobiliária, prestação de serviços tecnológicos e realização de cooperação com empresas no desenvolvimento de projetos, por meios próprios ou em parcerias, prestação de serviços de consultoria em gestão, finanças, marketing e em outros pontos identificados como lacunas nas competências das empresas residentes no parque.

Parques tecnológicos são empreendimentos que demandam muito tempo para trazer retorno, têm característica de política pública, dependem muito de recursos públicos para a sua concretização e a iniciativa privada tem investido muito pouco nesses empreendimentos, talvez por sua demora em se concretizar, por medo da descontinuidade política ou por não acreditarem no potencial dos parques tecnológicos como promotores de inovação e de competitividade.

Há diferentes mecanismos públicos de fomento e incentivos fiscais, no Brasil, para cada fase de desenvolvimento de um parque tecnológico, os quais enfocam o próprio empreendimento, assim como as empresas que ali estão (ou estarão) instaladas.

No Quadro 12 apresenta-se um resumo dos mecanismos existentes para cada uma das etapas de desenvolvimento de um parque tecnológico, segundo Soly et al. (2012), não se aprofundando no assunto, pois não consta como objetivo desta pesquisa.

**Quadro 12** Financiamento de parques tecnológicos por fase de desenvolvimento

<b>Fases/Estágios</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Implantação</b>	<b>Operação</b>
Atividades	Planejamento, concepção, estudos de viabilidade e estruturação do parque tecnológico.	Criação da infraestrutura básica e ocupação das edificações de uso coletivo do parque tecnológico.	Ocupação do parque tecnológico pelas EBTs e centros de pesquisa de grandes empresas, bem como gestão do empreendimento e oferta de serviços variados.
Fomento e/ou financiamento	Disponibilização de financiamento não reembolsável, como o PNI, operacionalizado pela FINEP.	Disponibilização de financiamento reembolsável, como o Capital Inovador do BNDES.	Disponibilização de financiamentos não reembolsáveis e reembolsáveis, sendo os principais: Subvenção Econômica e Inova Brasil, operacionalizados pela FINEP, e Funtec, Inovação Tecnológica, Capital Inovador, Inovação Produção, entre outros, do BNDES.

Fonte: Adaptado de Soly et al. (2012)

Atualmente, percebe-se uma preocupação do país, em todas as suas esferas (federal, estadual e municipal), em incentivar e viabilizar a implantação de parques tecnológicos, mas, o que se percebe é que os mecanismos de fomento existentes não são suficientes. A criação de parques tecnológicos, conforme destacam Soly et al. (2012), exige investimentos e incentivos públicos e políticas consistentes para cada fase de desenvolvimento do projeto. A implantação destes empreendimentos não depende apenas do apoio

governamental, e sim da união dos interesses públicos e privados.

### **2.3 Governança**

O termo governança, segundo Serafim, Quellas e Alledi (2010), originou-se do latim *gubernare*, que significa governar, dirigir, guiar. Na iniciativa privada, de acordo com Fontes Filho (2003), a governança está associada ao governo das empresas e às formas como ela interage com as expectativas dos diversos *stakeholders* (acionistas, sócios, proprietários, etc.).

De acordo com Fontes Filho (2003), as questões de governança, no âmbito da administração pública, têm estado associadas, principalmente, à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais. A governança permite uma maior interação entre o governo, a sociedade civil e o mercado e se ampara na perspectiva de participação e de decisões coletivas. No entanto, ressalta o autor, para que os mecanismos de governança alcancem os objetivos propostos, é preciso que haja um envolvimento real das partes envolvidas.

Machado Filho (2006) relaciona o termo com a transferência ou o compartilhamento do poder. Assim, em qualquer natureza de organização, há a delegação de poder que gera conflitos de interesse. Aqui se consideram diferentes formas de poder, como econômico, político e institucional. Isto é, “alguém governa em nome de alguém” e sempre existe assimetria informacional. Para o autor, a governança trata, essencialmente, da minimização dessas assimetrias e conflitos e, no caso dos governos, há um conjunto de regras que os governantes devem seguir para, então, governar em nome da sociedade.

Segundo Matias-Pereira (2010), a partir de meados de 1980, ocasião em que grande parcela dos países implementou mudanças significativas nas

políticas de gestão pública e nas estruturas organizacionais da administração pública, o termo governança tornou-se importante entre uma grande variedade de disciplinas, incluindo direito, políticas públicas e, sobretudo, gestão de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. Circunstâncias de natureza econômica, como o esgotamento da capacidade de arrecadação do Estado e distorções nas transferências de renda, aumentaram significativamente o déficit público, gerando uma crise fiscal do estado de bem-estar social (dificuldades em garantir a provisão de serviços essenciais para a população, gerando desconfiança e insatisfação com respeito aos serviços prestados pelo Estado) e administrativa (a estrutura burocrática tradicional do Estado tornou-se incompatível com as novas demandas impostas pela globalização da economia), impondo a necessidade de reformar o Estado. Nessas reformas, práticas oriundas do setor privado foram adaptadas para o setor público e a relação do Estado com o setor público e com o terceiro setor alterou-se de forma significativa. De acordo, ainda, com Matias-Pereira (2010), houve mudanças na organização e na gestão do setor público, a fim de reduzir gastos governamentais e, ao mesmo tempo, melhorar o atendimento das demandas da população.

Para Matias-Pereira (2010), o movimento da *new public management* (NPM), ou nova gestão pública, cujos objetivos eram a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, influenciou as mudanças na gestão pública. Segundo o autor, a principal preocupação da NPM era utilizar práticas gerenciais que incluíam a profissionalização da gestão pública, o controle rígido dos gastos, com ênfase na redução de custos e, principalmente, no cidadão como cliente a ser satisfeito e na prestação de contas. A NPM tinha como propósito “diminuir o tamanho do Estado, em particular, promover a redução do tamanho da máquina administrativa, o aumento da sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 139).

Para Denhardt (2012), a *New Public Management*, ou, no Brasil, administração pública gerencial (gerencialismo), tem suas raízes em desenvolvimentos práticos da administração pública de todo o mundo, tendo impactado significativamente o governo de vários países, dentre eles, Estados Unidos, Nova Zelândia, Grã-Bretanha, Austrália, Canadá e Brasil. Segundo o autor, houve uma rápida transposição dos valores dos negócios para o setor público, em que “o governo deveria ser tocado como um negócio” (p. 203). Segundo o mesmo autor, algumas técnicas se revelaram proveitosas e outras precisaram ser adaptadas à realidade do setor público. Essas práticas têm se mostrado muito importantes para a administração pública, no entanto, não foi a solução para todos os problemas, tornando necessário a utilização de outros métodos para que os resultados sejam mais eficientes e eficazes.

Matias-Pereira (2010) destaca que os modelos de governança da iniciativa privada têm contribuído para ampliar a discussão da governança para as demais organizações, tais como organizações sem fins lucrativos, organizações sociais e do terceiro setor e, mesmo, organizações públicas que estão sujeitas à aceitação social. Nesse contexto, o termo governança entra no vocabulário da gestão pública, sendo considerado como uma complementação ou interação à concepção tradicional da administração pública, e seus principais focos de análise são os limites da ação do governo e as relações estabelecidas entre governo, o setor privado e a sociedade civil.

Existem, hoje, segundo Denhardt (2012), redes complexas de governança formadas por uma pluralidade de atores, cada qual com seus próprios interesses, recursos e *expertise*. Pode haver uma articulação dos órgãos de governo, das empresas, das organizações sem fins lucrativos, das organizações de serviços, dos partidos políticos, das escolas, das entidades de caridade e dos grupos profissionais para a elaboração e a implementação de políticas públicas por meio de redes de governança, trazendo resultados

importantes para o entendimento e a apreciação dos processos democráticos.

O Estado sozinho não é mais capaz de suprir as demandas da sociedade e as parcerias entre setores privados, públicos e público-privados vêm crescendo significativamente para o atendimento dessas demandas. Dentre essas parcerias podem-se citar os parques tecnológicos, constituídos com base no modelo da hélice tríplice formada pelo Estado, pelo mercado e pelas instituições de ensino e/ou de pesquisa (ETZKOWITZ, 2008; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1996), em que a cooperação e a comunicação são intensas e a governança é importante para um maior alinhamento ou equilíbrio dos interesses dos diversos *stakeholders* e para a tomada de decisões coletivas.

No Quadro 13 apresentam-se alguns conceitos de governança, na visão de vários autores.

**Quadro 13** Conceitos de governança na visão dos respectivos autores

Autor (ano)	Conceito de governança
Peters (2001)	Governança é definida como as tradições, as instituições e os processos que têm a ver com o exercício do poder na sociedade.
Santos, Crocco e Lemes (2002)	Governança pode ser compreendida como o conjunto de ideias que podem dar norte às atividades humanas, a toda forma de ação coletiva.
Albertini (2003)	São práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, incluindo empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, institutos de P&D, entre outros.
Iudícibus, Marion e Pereira (2003)	Governança é um sistema pelo qual as entidades são dirigidas e controladas, assegurando aos proprietários, e demais interessados, a equidade ( <i>fairness</i> ), a transparência ( <i>disclosure</i> ), a responsabilidade pelos resultados ( <i>accountability</i> ) e o cumprimento de leis e normas ( <i>compliance</i> ). <sup>12</sup>

<sup>12</sup> É importante salientar que a administração pública brasileira deve obediência a todos esses princípios os quais constam do art. 37 da CF/88 ou espalhados por todo o texto

Continuação...

Lastres e Cassiolatto (2004)	São diferentes modelos de interação e coordenação entre os atores envolvidos e das atividades que desenvolvem, desde a produção, a distribuição de bens e os serviços até a disseminação e o uso de conhecimentos e de inovação.
Williamson (2005, p. 5)	Define governança como “um meio gerador da ordem, para, assim, mitigar os conflitos e obter ganhos mútuos”.
Chiochetta (2010)	Conceitua governança como mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, referindo-se ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações, incluindo tanto relações formais como acordos informais, colaborativos em relações não hierárquicas. Maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um determinado setor com o objetivo de promover seu desenvolvimento.
Matias-Pereira (2010, p. 113).	Define governança como “um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo” Segundo o autor, a noção de governança, que inicialmente estava restrito à noção de desempenho gerencial e administrativo, passou a incorporar outras variáveis além daquelas relacionadas ao bom desempenho da administração pública, transformando a ideia de hierarquia, como princípio organizador da relação Estado e sociedade numa relação de cooperação e colaboração entre Estado, mercado e sociedade civil.
Denhardt (2012)	Governança se refere à maneira como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e os grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas que já não estão mais nas mãos de uma unidade governamental que atua sozinha ou em acordo estreito com outros atores.
Giugliani, Selig e Santos (2012)	Governança está vinculada à forma de exercício de poder dos diversos atores em um processo de decisão. Em termos organizacionais, segundo os autores, governança pode ser vista como a forma como os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus interesses comuns.

Governança, como um termo geral, refere-se à gestão das relações. É

---

constitucional bem como são os pilares básicos da LRF: transparência, planejamento, controle e responsabilização (BRASIL, 1988). São, também, de acordo com Slomski (2007), os princípios básicos que inspiram os códigos das melhores práticas de governança corporativa.

uma dimensão de normas e regras conjuntamente projetadas para regular o comportamento de um grupo.

Constata-se que governança pode ser definida como a soma de diversas maneiras e ações de vários atores, empresas, instituições públicas e privadas para administrar suas preocupações comuns e dar direção global à empresa ou ao conjunto que está administrando, no caso deste estudo, dos parques tecnológicos, bem como supervisionar, controlar e prestar contas das ações executivas da entidade a todos os interessados. É um processo contínuo e dinâmico que visa acomodar interesses diversos, mas que existam objetivos comuns. Envolve relações formais de hierarquia, de poder, de obediência e acordos informais que visam à cooperação, à confiança, ao compromisso e ao comprometimento dos atores envolvidos.

Dentre os vários tipos de governança existentes, nesta pesquisa é realizada uma breve explicação sobre governança corporativa, governança pública e governança em rede. No entanto, a ênfase será dada à governança colaborativa.

A governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. Diz respeito à forma como as corporações são administradas e inclui, também, o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos e os objetivos pelos quais a empresa se orienta com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. No setor público, segundo Bogoni et al. (2010), Giugliani, Selig e Santos (2012), Matias-Pereira (2010), Serafim, Quelhas e Alledi (2010) e Slomski (2007), refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios da governança corporativa do setor privado adotados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa -IBGC (2003): transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*).

A governança pública, segundo Ronconi (2011), abre a gestão da coisa pública à participação de diversos atores nos processos de decisão e de formulação das políticas públicas. Segundo a autora, ela reafirma os valores da democracia, da cidadania e do interesse público, possibilita a ampliação dos mecanismos de participação nas instâncias de deliberação do Estado e, ao mesmo tempo, amplia a incorporação de ações transparentes em um campo de disputas e conflitos, possibilitando uma maior articulação entre Estado e sociedade civil. Para Raquel e Bellen (2012, p. 1), a governança pública “consolida aspectos administrativos e incorpora questões relativas à deliberação e cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil”. Assim, pode-se concluir que é consenso entre os autores pesquisados que a governança pública pressupõe, em seu discurso, inclusão e participação, e a base desse conceito reside na interação entre mercado, Estado e sociedade civil.

A governança em rede é definida, por Borzel e Panke (2008, p. 156), como a “formulação e implementação de decisões coletivamente vinculantes pelo envolvimento sistemático de atores privados com os quais os atores públicos coordenam suas preferências e recursos numa base voluntária não hierárquica”.

Sorensen e Torfing (2008, p. 9) definem uma rede de governança como

(...) uma articulação horizontal relativamente estável de interdependência, mas com atores operacionalmente autônomos; que interagem por meio de negociações; que acontecem dentro de um arcabouço regulatório, normativo, cognitivo e imaginário; que, por sua vez, são autorreguladores dentro de limites estabelecidos por mecanismos externos; e contribuem para a produção do propósito público.

Para Denhardt (2012), a governança em rede se refere ao fato de o governo estar envolvido com muitos outros atores (empresas de mercado, associações, organizações sem fins lucrativos e cidadãos em geral) para o *design*

e a implementação de políticas públicas. Segundo o autor, no passado, o governo era o ator principal a produzir a política pública, o que não ocorre mais na atualidade, pois ficou claro que nem o governo e nem o mercado conseguem atender plenamente às demandas da sociedade atual.

As características de governança em rede, conforme destaca Denhardt (2012), contribuem para a resolução de problemas públicos por meio de cooperação e de colaboração.

### **2.3.1 Governança colaborativa**

Governança colaborativa, segundo Ansell e Gash (2007), Emerson, Nabatchi e Bologh (2011), Nabuco, Bossi e Vancouver (2010), Rodrigues (2014) e Terry (2010) tornou-se um termo comum na literatura da administração pública, entretanto, sua definição permanece amorfa e seu uso inconsistente. De acordo com os autores, ainda existem muitas limitações conceituais no estudo da governança colaborativa. No entanto, vários estudos, dentre eles os exemplos citados a seguir, comprovam que a governança colaborativa tem propiciado resultados positivos.

Ansell e Gash (2007) destacam que a maior parte da literatura em governança colaborativa é composta por estudos de caso único, focados em questões de governança setoriais, como gestão local das escolas, policiamento comunitário, conselhos divisórios das águas, negociação da regulação, planejamento colaborativo, parcerias de saúde da comunidade e cogestão dos recursos naturais.

Nabuco, Bossi e Vancouver (2010) e Terry (2010) afirmam que, ao longo dos últimos anos, algumas experiências com mecanismos distintos de cooperação intermunicipal têm surgido em diversas partes do país com resultados diversos. Dentre outras, podem-se citar, como exemplos, as seguintes:

- Consórcio Regional de Promoção da Cidadania: Mulheres das Gerais, que tem como objetivo garantir a equidade de gênero e o combate à violência contra mulheres;
- Rede 10: arranjo de gestão para os municípios conurbados e não conurbados que compõem a atual Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), cujo objetivo é fomentar a articulação entre Belo Horizonte e os municípios da RMBH, por meio de instrumentos diversos de parceria, canalizando esforços e compartilhando recursos técnicos, políticos e financeiros para o desenvolvimento integrado da RMBH.

Rodrigues (2014) apresenta, em seus estudos, o Programa Córrego Limpo, da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), que criou fóruns para envolver a população do entorno dos córregos despoluídos para manter a limpeza deles. A concepção de governança colaborativa empregada nesses fóruns baseou-se na ideia da gestão compartilhada da despoluição dos córregos como forma de criar envolvimento e colaboração entre diversos atores sociais interessados ou atingidos por ela, criando o comprometimento entre eles. É uma interação entre a Sabesp e a sociedade.

Delbecq, Bryson e Ven (2013) relatam uma experiência de governança colaborativa na gestão de uma universidade, cujo modelo colaborativo utiliza-se de comitês de tamanho intermediário, baseado em competências, com o objetivo de formular as estratégias políticas. Segundo o autor, os resultados dessa abordagem alternativa incluem maior confiança, decisões melhores e mais oportunas e redução de conflitos intraorganizacionais.

Os exemplos citados não tiveram a pretensão de esgotar os estudos envolvendo governança colaborativa, mas, sim, apresentar uma pequena amostra de experiências envolvendo esse tipo de governança.

### 2.3.2 Governança colaborativa: conceitos e definições

Emerson, Nabatchi e Bologh (2011, p. 2) definem governança colaborativa como

(...) os processos e estruturas da elaboração de decisões e gerenciamento na política pública que compromete as pessoas construtivamente através das fronteiras dos órgãos públicos, níveis de governo, e/ou esferas públicas, privadas e cívicas a fim de realizar um propósito público que não poderia ser alcançado de outra maneira.

Para Terry (2010, p. 29), governança colaborativa é “um conceito que abrange muitas variedades de mecanismos colaborativos, desde a colaboração internacional até a colaboração nacional, entre as três esferas governamentais, e, em nível urbano, entre as municipalidades e as cidades”.

Segundo Rodrigues (2014), governança colaborativa baseia-se na ideia de gestão compartilhada como forma de criar envolvimento e colaboração entre diversos atores sociais, criando o comprometimento entre eles, em que os resultados das decisões e ações são tomados em conjunto em um espaço institucionalizado para a tomada de decisões.

Connick e Innes (2003, p. 180) definem governança colaborativa “como inclusão de representantes de todos os interesses relevantes”.

Pereira (2013, p. 58) destaca que

(...) a adoção da colaboração induz o aumento da qualidade da solução, com a abordagem mais abrangente do problema, diversificação da capacidade de resposta, minimização do risco de impasse, garantia da consideração dos interesses dos atores no processo, sentimento de inclusão na solução, além do benefício da capacidade de autoaprendizagem, que ocorre por acumulação, organização e transmissão de conhecimento. Segundo a autora, o processo colaborativo é incrementalista e vai se robustecendo ao longo do tempo.

Ansell e Gash (2007) afirmam que a governança colaborativa traz múltiplos detentores de interesses juntos em fóruns comuns com órgãos públicos

para participar da tomada de decisões voltadas para um consenso. Segundo os autores, a governança colaborativa surgiu de muitas experiências locais, muitas vezes em reação a falhas de governança anteriores. Na visão dos autores, a governança colaborativa foi desenvolvida como uma alternativa às oposições do pluralismo dos grupos de interesse e às falhas de prestação de contas de gestão. Os autores definem governança colaborativa como

(...) um acordo que rege um ou mais órgãos públicos que envolvem diretamente os detentores de interesses não-estatais num processo de tomada de decisão coletiva que é formal, voltado para um consenso, deliberativo e que tem como objetivo fazer ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou bens públicos (ANSELL; GASH, 2007, p.544).

Para estes autores, governança colaborativa é um tipo de relacionamento diferente entre órgãos públicos e intervenientes não estatais. Na opinião deles, seis critérios são importantes para o sucesso da governança colaborativa. São eles:

- o fórum é iniciado por órgãos ou instituições públicas;
- os participantes do fórum incluem agentes não estatais;
- os participantes se envolvem diretamente na tomada de decisão e não são apenas consultados pelos órgãos públicos;
- o fórum é formalmente organizado e atende coletivamente;
- o fórum tem como objetivo tomar decisões por consenso (mesmo se o consenso não é conseguido na prática); e
- o foco na colaboração está na gestão da política pública.

É consenso, entre os autores citados, que governança colaborativa refere-se à gestão compartilhada, envolvendo atores estatais e não estatais, em que o processo de tomada de decisões é coletivo e voltado para um consenso (ou o mais próximo possível de consenso), com o objetivo de fazer ou implementar políticas públicas, sendo necessários o envolvimento e o comprometimento de todos os atores envolvidos e com uma liderança forte e bem estruturada.

Importante destacar que, segundo Ansell e Gash (2007), os termos governança em rede e governança colaborativa podem se referir a fenômenos semelhantes. No entanto, a governança colaborativa se refere a uma estratégia explícita e formal de incorporar os interessados em processos multilaterais de tomadas de decisão voltadas para um consenso e na governança em rede; a cooperação pode ser informal e pode permanecer, em grande parte, implícita, podendo operar por meio de processos informais de corretagem e diplomacia, em vez de ser através de processos multilaterais formais.

### **2.3.3 Características da governança colaborativa**

De acordo com vários autores, dentre eles Ansell e Gash (2007), Delbecq, Bryson e Ven (2013) e Emerson, Nabatchi e Bologh (2011), os órgãos públicos têm um papel específico na governança colaborativa. Normalmente, eles são os iniciadores ou instigadores desse tipo de governança e exercem o papel de liderança.

Na visão dos autores, a governança colaborativa envolve as seguintes características:

- implica em comunicação mútua. As partes interessadas devem estar diretamente incluídas no processo de tomada de decisão;

- nunca é meramente consultiva; os interessados devem se reunir em um processo deliberativo e multilateral (coletivo) e ser diretamente incluídos no processo de tomadas de decisão. Para os autores, na governança colaborativa é fundamental a institucionalização de um processo coletivo de tomada de decisão. Para os autores, o envolvimento aumenta à medida que as partes interessadas percebem uma relação direta entre a sua participação e os resultados concretos. Por outro lado, o envolvimento declina, se os interessados percebem sua participação como meramente consultiva;
- a colaboração implica que os interessados não estatais terão responsabilidade real para os resultados das políticas, mesmo que a autoridade máxima esteja com o órgão público;
- é um processo demorado e deve ser contínuo, proporcionando o reforço crescente de confiança entre os atores e a consolidação de um comportamento mais cooperativo;
- há a necessidade de proteger a autonomia dos atores, mas, ao mesmo tempo, fomentar o diálogo coletivo, a deliberação e a colaboração, esforçando-se para alcançar um certo grau de consenso entre as partes interessadas ou para descobrir áreas de concordância;
- é de particular importância a presença de líderes com características pessoais de 13 habilidades interpessoais e de 14 processos em grupo para fazer o trabalho da governança colaborativa;

---

<sup>13</sup> Habilidades interpessoais, segundo Delbecq, Bryson e Ven (2013), incluem uma boa comunicação e habilidades de escuta, juntamente com a capacidade de trabalhar com outras pessoas.

<sup>14</sup> Habilidades de processos em grupos, segundo Delbecq, Bryson e Ven (2013), incluem a habilidade em negociação baseada em interesses; resolução colaborativa de problemas;

- há a necessidade de aumentar as informações quanto à estrutura, às normas desejadas, aos processos de grupo, assim como a manutenção de registros de outras informações relevantes;
- a governança colaborativa é vista como interações cíclicas e repetitivas e não como um processo linear; e
- os atores envolvidos somente reconhecem a sua interdependência após o início do processo colaborativo.

Conforme destacado no início, o modelo utilizado para análises desta pesquisa foi o proposto por Ansell e Gash (2007), tema do próximo item. Porém, esse não é o único modelo existente. Outros são encontrados na literatura e, dentre eles, o modelo proposto por Emerson, Nabatch e Bologh (2011), elaborado a partir dos estudos de Ansell e Gash (2007).

Emerson, Nabatch e Bologh (2011) afirmam que existem condutores essenciais, sem os quais a vontade de participar de um processo colaborativo não seria bem sucedida. Esses condutores, segundo os autores, são:

- liderança: o primeiro condutor essencial, refere-se à presença de um líder identificado que está em uma posição para iniciar o processo colaborativo, ter um comprometimento com a solução de problema, disposição para não defender uma solução particular e mostrar imparcialidade em relação a preferências dos participantes;
- incentivos consequenciais: referem-se aos condutores internos (problemas, necessidade de recursos, interesse ou oportunidades) ou externos (crises institucionais ou situacionais, ameaças ou oportunidades) para a ação colaborativa;

---

habilidade no entendimento de dinâmicas de grupo, cultura e personalidade; resolução de conflitos; e mediação.

- interdependência: quando os indivíduos ou organizações reconhecem que são incapazes de realizar algo sozinhos. Segundo os autores, é uma pré-condição reconhecida de maneira geral para a ação colaborativa;
- incerteza: o condutor final, segundo os autores, é um desafio primário para o gerenciamento de problemas. A incerteza pode conduzir os grupos a colaborarem, a fim de reduzir, difundir e compartilhar riscos.

Os autores destacam que esses condutores são necessários para iniciar um regime de <sup>15</sup>governança colaborativa (RGC). Eles dão força ou induzem a convocação dos participantes, reduzindo os custos formativos da ação coletiva e estabelecendo dinâmicas colaborativas. Os autores defendem que o contexto externo (influências políticas, legais, socioeconômicas, ambientais e outras), tal como as condições iniciais propostas por Ansell e Gash (2007), também afetam o RGC.

Emerson, Nabatchi e Bologh (2011) focam em três componentes da interação das dinâmicas colaborativas, conforme descrito no Quadro 14.

**Quadro 14** Componentes da interação das dinâmicas colaborativas

<b>Componentes da interação das dinâmicas colaborativas</b>		
Compromisso de princípios	Este compromisso ocorre ao longo do tempo através da interação de quatro elementos processuais básicos: - Descoberta - Definição - Deliberação e - Definição. Pode incluir diferentes	Pessoas com objetivos, identidade e relacionamentos diversos trabalham juntas para resolver problemas, conflitos ou criar valores. Desenvolvem um senso compartilhado de objetivo e uma teoria compartilhada de ação para alcançar esse propósito.

<sup>15</sup>RGC é o termo usado pelos autores para englobar o modo particular de tomada de decisão pública na qual a colaboração representa o padrão predominante de comportamento e atividade (EMERSON; NABATCHI; BOLOGH, 2011).

Continuação...

	partes interessadas em diferentes pontos. Acontecem frente a frente ou de forma virtual, em fluxos de redes de trabalho ou em reuniões públicas e privadas.	Incorpora o processo de elaboração de determinações conjuntas, incluindo decisões processuais e determinações pertinentes. Segundo os autores, o diálogo face a face no início é vantajoso, mas não é sempre essencial.
Motivação compartilhada	Um ciclo de autorreforço consistindo de quatro elementos: - Confiança mútua - Compreensão - Legitimidade interna e - Comprometimento.	É iniciada pelo compromisso de princípios, sendo considerada um resultado intermediário. Segundo Huxham e Vangen (2005), uma vez iniciada, reforça ou acelera o processo de compromisso de princípios. De acordo com Emerson, Nabatchi e Bologh (2011), o desenvolvimento da confiança mútua acontece com o passar do tempo e à medida que os parceiros trabalham juntos. Segundo eles, é um elemento central inicial dentro do ciclo de motivação compartilhada, pois gera compreensão mútua que, por sua vez, gera legitimidade e, finalmente, o comprometimento.
Capacidade para a ação conjunta	A combinação de quatro elementos necessários: - <sup>16</sup> Arranjos institucionais e processuais - Liderança: (um ingrediente essencial da	Os níveis desses elementos, na opinião dos autores, devem ser suficientes o bastante para chegar a um acordo sobre as metas.

<sup>16</sup> Arranjos processuais e institucionais, segundo Emerson, Nabatch e Bologh (2011), englobam uma série de protocolos do processo e estruturas organizacionais necessárias para gerenciar repetidas interações, normas informais (acordos, protocolos operacionais, regras de decisão) ou regras mais formais (cartas, estatutos, regras e regulamentos).

Continuação...

	<p>governança colaborativa no início, durante os momentos de deliberação ou conflito e durante a implementação)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento (a moeda da colaboração) e</li> <li>- Recursos (suporte orçamentário adequado e outros recursos necessários).</li> </ul>	
--	--	--

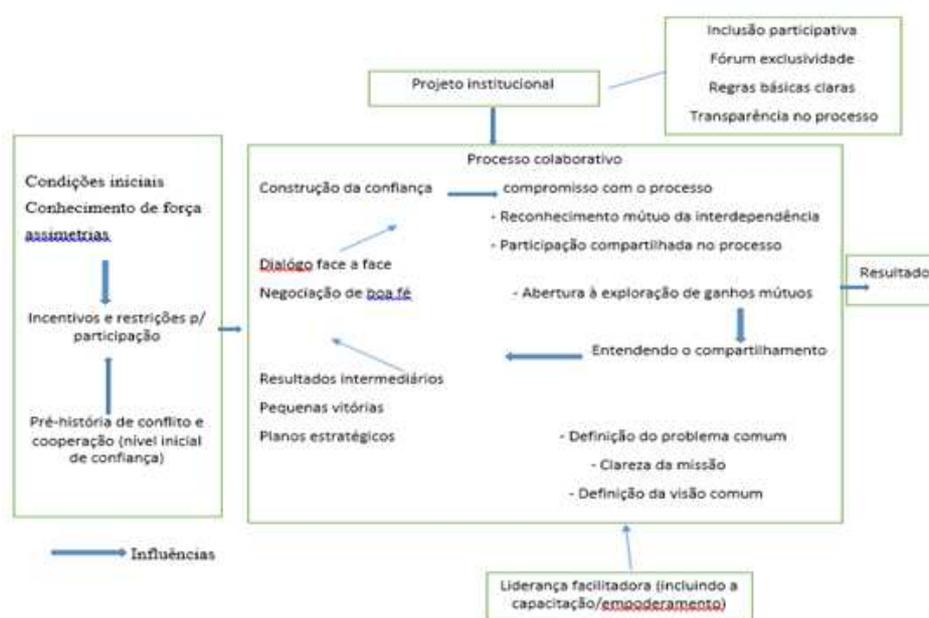
Fonte: Emerson , Nabatchi e Bologh (2011)

De acordo com Emerson, Nabatchi e Bologh (2011), uma vez iniciado um regime de governança colaborativa, as dinâmicas colaborativas são postas em movimento e os componentes das dinâmicas colaborativas interagem ao longo do tempo, sinergicamente, impulsionando a ação colaborativa. Afirmam, também, que a qualidade e a extensão dessas dinâmicas dependem da natureza das interações autorreforçadoras entre o compromisso de princípios, a motivação compartilhada e a capacidade para a ação conjunta.

#### 2.4 Modelo de análise

Ansell e Gash (2007), após analisar 137 casos de governança colaborativa em uma variedade de setores públicos, predominantemente americanos, desenvolveram um modelo comum. O modelo proposto não teve a pretensão de ser o único ou, mesmo, ou o melhor. Os autores relatam que, muitas vezes, foram surpreendidos com a complexidade do processo de colaboração e que as variáveis e as relações causais proliferaram além do que esperavam. No entanto, perceberam que o modelo pode ser útil para elaboradores de políticas e profissionais. Na maioria dos estudos de casos, os autores procuraram entender as condições sob as quais os interessados agiam de forma colaborativa.

Na Figura 4 está representado o modelo de governança colaborativa proposto por Ansell e Gash (2007), fornecendo uma representação visual das descobertas centrais encontradas nos casos estudados, as quais serão discutidas na sequência. Nesse modelo, o processo colaborativo é representado como um ciclo, porque, segundo os autores, é altamente interativo e não linear.



**Figura 4** Modelo geral de governança colaborativa  
Fonte: Ansell e Gash (2007, p.550)

Inicialmente, Ansell e Gash (2007), em seus estudos, identificaram três variáveis críticas que influenciam, queira ou não, o modo de governança que produzirá colaboração bem sucedida. Cada uma dessas variáveis amplas pode ser desagregada em mais variáveis mínimas, conforme detalhado no Quadro 15. As variáveis do processo de colaboração são tratadas como o núcleo do modelo, tendo as condições iniciais, o projeto institucional e as variáveis de liderança representadas como contribuições críticas ou contexto para o processo colaborativo.

**Quadro 15** Variáveis que influenciam o modo de governança colaborativa

<b>Variáveis críticas que influenciam o modo de governança colaborativa</b>	
<b>Variáveis amplas</b>	<b>Variáveis mínimas</b>
Condições iniciais	- Desequilíbrios entre os recursos ou poder; - Incentivos à participação; - Pré-história de conflito ou de cooperação.
Liderança facilitadora	Ingrediente essencial para trazer as partes para a mesa e conduzi-los em tempos difíceis do processo colaborativo, incluindo a capacitação.
Projeto institucional	Inclusão participatória; Exclusividade de fórum; Regras básicas claras; Transparência no processo.
Processo colaborativo	Núcleo do modelo

As condições iniciais são a primeira variável proposta por Ansell e Gash (2007) e podem facilitar ou desencorajar a cooperação entre os interessados. Em primeiro lugar, segundo os autores, devem-se superar os problemas de desconfiança, desrespeito e antagonismo para o fortalecimento do compromisso. Os autores, em seu modelo, dividem as condições iniciais em três variáveis mínimas.

**a) Desequilíbrios de poder ou de recursos**

Segundo Ansell e Gash (2007), é importante que as partes interessadas participem em pé de igualdade, pois o processo de governança colaborativa é propenso à manipulação por agentes mais fortes. Esses desequilíbrios, segundo os autores, produzem desconfiança ou enfraquecem o compromisso.

Os autores citam três problemas comuns que devem ser trabalhados desde o início para que não prejudiquem o processo de colaboração. São eles: em muitos casos, não existem grupos organizados para representar as partes interessadas (BUANES et al., 2004); alguns interessados podem não ter a habilidade e a experiência para se envolver em discussões sobre problemas altamente técnicos (WARNER, 2006) e algumas partes interessadas não têm

tempo, energia ou liberdade de se envolver em processos colaborativos em tempo integral.

No entanto, Ansell e Gash (2007) afirmam que nenhum desses problemas é necessariamente intransponível e as partes envolvidas na colaboração podem ser capacitadas para tal ou, mesmo, ser representadas por grupos.

#### **b) Incentivos à participação**

Sendo a participação um processo de governança colaborativa tipicamente voluntária, os incentivos à participação, segundo Warner (2006) dependem, em parte, das expectativas dos interessados e se os processos de colaboração irão produzir resultados significativos ou não, principalmente no que se refere ao tempo e ao poder que a colaboração exige.

De acordo com Brown (2002), os incentivos aumentam quando as partes percebem uma relação direta entre a sua participação e os resultados políticos concretos, tangíveis e efetivos. Porém, segundo Futrell (2003), eles diminuem se os interessados percebem sua própria entrada como meramente consultiva ou, em grande parte, cerimonial.

Ansell e Gash (2007) ressaltam que os incentivos que os interessados têm para aderir à colaboração são baixos, quando as partes interessadas conseguem alcançar seus objetivos unilateralmente ou por meios alternativos. No entanto, de acordo com os autores, os incentivos aumentam se as partes interessadas perceberem que a realização dos seus objetivos é dependente da cooperação de outros interessados.

#### **c) Pré-história de antagonismo e de cooperação**

Segundo Margerum (2001), a literatura indica que a pré-história de antagonismo ou cooperação entre as partes interessadas dificultará ou facilitará a

colaboração. No entanto, segundo o autor, quando as partes interessadas são extremamente interdependentes, um alto nível de conflito pode criar um poderoso incentivo para a governança colaborativa. Portanto, na visão de Ansell e Gash (2007), fica evidente que um grande conflito, por si só, não é, necessariamente, uma barreira para a colaboração. Em muitas das colaborações de sucesso estudadas pelos autores, as partes interessadas se envolveram num processo colaborativo com interesses diametralmente opostos, pois constataram que não poderiam alcançar seus objetivos de outra forma.

De acordo com Ansell e Gash (2007), a pré-história de conflitos cria um círculo vicioso de suspeitas e desconfiança. Por outro lado, uma história passada de cooperação bem sucedida pode gerar elevados níveis de confiança que produzem um ciclo virtuoso de colaboração.

A segunda variável crítica proposta por Ansell e Gash (2007) é a liderança facilitadora, um ingrediente essencial para trazer as partes para a mesa e conduzi-las em tempos difíceis do processo colaborativo. De acordo com os autores, a liderança facilitadora é importante para reunir as partes interessadas e levá-las a envolverem-se em um espírito de colaboração mútua; fundamental para estabelecer e manter claras as regras básicas, construindo a confiança, facilitando o diálogo e explorando ganhos mútuos; para capacitar e envolver as partes interessadas e mobilizá-las para levar a colaboração para a frente; para representar grupos de interessados mais fracos, dando voz significativa aos participantes e estimular a criatividade do grupo.

Segundo Emerson, Nabatchi e Bologh (2011, p.9), “a liderança é essencial e refere-se à presença de um líder identificado que está em uma posição para iniciar e servir-se de recursos seguros e apoiar o processo de governança colaborativa”.

Projeto institucional é a terceira variável crítica proposta por Ansell e Gash (2007) e refere-se aos protocolos e às regras básicas para a colaboração, fundamentais para a legitimidade de processo de colaboração e também uma definição clara dos papéis dos atores envolvidos no processo.

Margerum (2001) destaca que o processo deve ser aberto e inclusivo, pois apenas os atores que acreditam ter uma oportunidade legítima de participar são propensos a desenvolver um compromisso com o processo. Segundo Ansell e Gash (2007), a ampla participação não deve ser apenas tolerada, mas deve ser ativamente procurada. A inclusão ampla, de acordo com os autores, está no coração de um processo de legitimação baseado em oportunidade de os interessados resolverem com os outros os resultados das políticas e a afirmação de que o resultado da política representa um consenso de base ampla. Por outro lado, Smith (1998) afirma que uma representação fraca ou não inclusiva ameaça minar a legitimidade de resultados de colaboração.

A última variável crítica do modelo proposto por Ansell e Gash (2007) é o processo colaborativo, considerado o núcleo do processo, composto por cinco constructos teóricos defendidos por Ansell e Gash (2007) como essenciais dentro do processo colaborativo, que são: (i) diálogo face a face; (ii) construção da confiança; (iii) compromisso com o processo; (iv) entendimento compartilhado e (v) resultados intermediários.

#### **i) Diálogo face a face**

Segundo Ansell e Gash (2007), toda a governança colaborativa se constrói com o diálogo face a face entre os interessados. De acordo com os autores, a comunicação densa permitida pelo diálogo direto é necessária para que os interessados identifiquem oportunidades de ganho mútuo. Ainda para os autores, o diálogo está no centro do processo de construção da confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada e compromisso com o processo.

Ansell e Gash (2007) afirmam que o diálogo face a face é uma condição necessária, mas não suficiente para o processo colaborativo, sendo difícil imaginar uma colaboração efetiva sem ele.

## ii) Construção da confiança

A construção da confiança, segundo Barata (2008, p. 19),

(...) possibilita e promove o comportamento cooperativo; além disso, retalia as traições à cooperação esperada. Pode, assim, ser pensada como construção de uma moralidade, entendida esta como conjunto de prescrições e proscricções práticas, e no sentido em que se deixam interpretar como estratégias de ações.

Segundo Barata (2008), os participantes confiam um no outro, mas apenas no estrito interesse próprio de cada um. Segundo o autor, deixando de interessar, a cooperação deveria racionalmente cessar. Barata (2008) afirma que a situação nunca foi outra e que a cooperação foi sempre instrumental e não gera um genuíno e desinteressado altruísmo.

De acordo com Ansell e Gash (2007), a falta de confiança entre os atores é um ponto de partida comum para a governança colaborativa. É um processo demorado que requer comprometimento a longo prazo para alcançar resultados colaborativos, não sendo uma etapa separada do diálogo e negociação.

Ansell e Gash (2007) afirmam que, quando existe uma pré-história de antagonismo entre os detentores de interesses, a construção da confiança, frequentemente, torna-se o mais proeminente aspecto do processo colaborativo e, segundo Murdock, Wiessner e Sexton (2005), pode ser muito difícil de ser cultivada.

Bons líderes, segundo Ansell e Gash (2007), reconhecem que devem construir a confiança entre os adversários antes que os interessados arrisquem-se à manipulação.

Emerson, Nabatch e Balogh (2013) afirmam que a confiança desempenha papel importante no processo colaborativo, pois a confiança gera compreensão mútua que, por sua vez, gera legitimidade e, finalmente, comprometimento.

### iii) **Compromisso com o processo**

O compromisso com o processo, na opinião de Burger et al. (2001), significa desenvolver uma crença de que negociar com boa fé para ganhos mútuos é a melhor maneira de conseguir resultados políticos desejáveis.

De acordo com Ansell e Gash (2007), o compromisso está diretamente relacionado com a motivação original para participar da governança colaborativa. Segundo os autores, em conformidade com Margerum (2001), o nível de comprometimento dos interessados com a colaboração é uma variável fundamental para explicar o sucesso ou o fracasso.

De acordo com os autores, por um lado, os atores podem querer participar a fim de certificarem-se de que suas perspectivas não serão negligenciadas, ou para assegurar legitimidade para suas posições ou para cumprir uma obrigação legal, dentre outros. Por outro lado, o compromisso com o processo significa desenvolver uma crença de negociar com boa fé para ganhos mútuos e conseguir os resultados desejados. Porém, o compromisso com a colaboração pode exigir uma mudança psicológica entre aqueles que consideram as suas posições em termos absolutos. Compromisso com o processo requer o reconhecimento mútuo ou apreciação conjunta.

De acordo Ansell e Gash (2007), o compromisso constitui um dilema complicado, exigindo uma verdadeira vontade de sujeitar-se a resultados de deliberação, mesmo que seja na direção e que não apoie totalmente. As tomadas decisões voltadas para um consenso reduz muito os riscos das partes interessadas, no entanto, as dinâmicas de negociações podem levar a direções inesperadas e os interessados podem experimentar pressão para se conformar com decisões que não abraçam totalmente. Os interessados, afirma os autores, devem sentir-se confiantes de que o processo de deliberação e negociação tem integridade. Gilliam et al. (2002) ressaltam que um senso de compromisso e propriedade pode ser reforçado com o

aumento do envolvimento. A propriedade, segundo os autores, implica em responsabilidade compartilhada para o processo.

Outra dimensão do compromisso, de acordo com Ansell e Gash (2007), é, às vezes, chamada de "apropriação do sucesso", em que os interessados não estatais podem fazer um *lobby* (grupo de pressão) para influenciar tomadores de decisão de órgãos públicos. Outro problema especial, segundo Yafee e Wondolleck (2003), é o compromisso fraco dos órgãos públicos com a colaboração.

O compromisso, segundo Ansell e Gash (2007), depende da confiança de que outros interessados vão respeitar as perspectivas e os interesses dos outros partícipes. Os autores afirmam que procedimentos claros, justos e transparentes são fundamentais para o compromisso. No início, segundo os autores, formas "obrigatórias" de participação podem ser fundamentais para que os atores, principalmente os mais "fracos", participem do processo colaborativo.

#### **iv) Entendimento compartilhado**

Segundo Ansell e Gash (2007), em algum ponto do processo de colaboração, os interessados deverão desenvolver um entendimento compartilhado do que eles podem alcançar juntos. Para alguns autores, essa compreensão compartilhada pode ser descrita como "missão comum", "terreno comum", "propósitos comuns", "pretensões comuns", "objetivos comuns" e "visão compartilhada", dentre outros termos de significado semelhante.

O entendimento compartilhado, segundo Emerson, Nabatchi e Balogh (2013), refere-se à habilidade de entender e respeitar a posição e o interesse dos outros, mesmo quando alguém pode não concordar.

Segundo Ansell e Gash (2007), o desenvolvimento da compreensão compartilhada pode ser visto como parte de um processo de aprendizagem colaborativa maior. O entendimento compartilhado, assim como a construção da confiança e o compromisso com o processo, ocorre ao longo do tempo. A confiança e

o compromisso com o processo permitem que as pessoas sigam além de seus interesses pessoais, em direção ao entendimento dos interesses, necessidades e valores de outras pessoas.

**v) Resultados intermediários**

Segundo Ansell e Gash (2013), inúmeros estudos de caso sugerem que a colaboração é mais propensa a ocorrer quando os propósitos possíveis e as vantagens da colaboração são relativamente concretos e quando são possíveis pequenas vitórias a partir da colaboração. Segundo Huxham (2003), essas pequenas vitórias podem ser inseridas dentro do processo colaborativo, encorajando um ciclo virtuoso de construção de confiança e compromisso. Segundo os autores, pequenas vitórias são essenciais para a criação de uma força que possa levar ao sucesso da colaboração.

Os autores destacam que um ciclo virtuoso de colaboração tende a se desenvolver quando fóruns colaborativos focam em pequenas vitórias que aprofundam a confiança, o comprometimento e o entendimento compartilhado. Ansell e Gash (2007) ressaltam, também, que os interessados, entrando em um processo de colaboração, podem não se perceber particularmente interdependentes, mas, por meio do diálogo com outros interessados e da conquista de resultados intermediários bem sucedidos, eles podem chegar a um novo entendimento de suas relações.

Os modelos de governança colaborativa propostos por Ansell e Gash (2007) e por Emerson, Nabatchi e Bologh (2011) e se baseiam na construção e na manutenção de confiança no sistema e sua operação entre as partes interessadas.

Segundo Ansell e Gash (2007) e Emerson, Nabatchi e Bologh (2011), a confiança é difícil de construir e fácil de destruir e pode ser desenvolvida e mantida por meio de missão e alinhamento de objetivos, uma comunicação clara e transparente, compartilhamento de informações e performances competentes. Esses modelos enfatizam, também, a transparência e o envolvimento, o que inclui esforços de comunicação para resolver as diferenças e promover a participação dos atores.

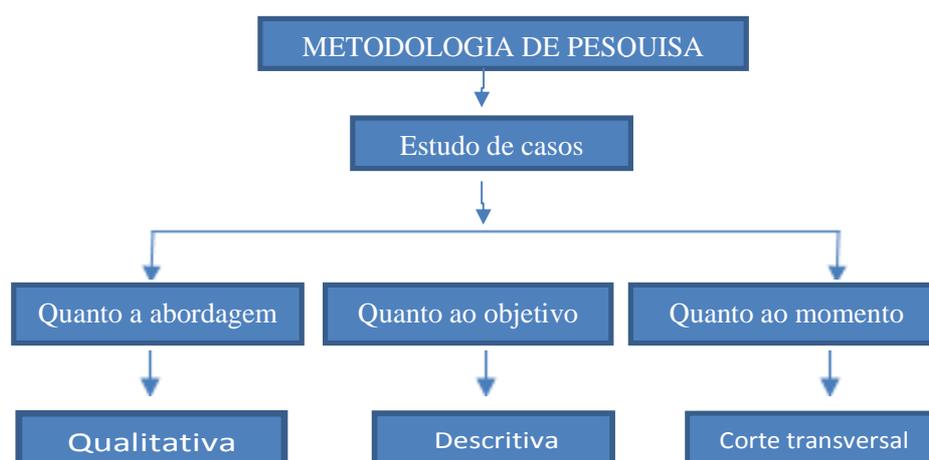
### 3 METODOLOGIA

Este capítulo divide-se em três partes: caracterização da pesquisa, método de trabalho (fases da pesquisa) e fontes de dados da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho, quanto à sua abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, que se caracteriza pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados e que se fundamenta, principalmente, em análises qualitativas (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). A estratégia da pesquisa é o estudo de múltiplos casos que, segundo Yin (2001), contribui de forma inigualável para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Quanto ao seu propósito, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois a análise é feita a partir de um modelo já existente e tem por objetivo identificar e descrever como a governança colaborativa se manifesta em dois parques tecnológicos, um em fase de implantação, intitulado de Parque 1, e outro em fase de operação, intitulado de Parque 2, ambos localizados no estado de Minas Gerais. É um corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada um único momento.

Na Figura 5 observa-se a síntese da metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.



**Figura 5** Síntese da metodologia de pesquisa  
Fonte: Collis e Hussey (2005)

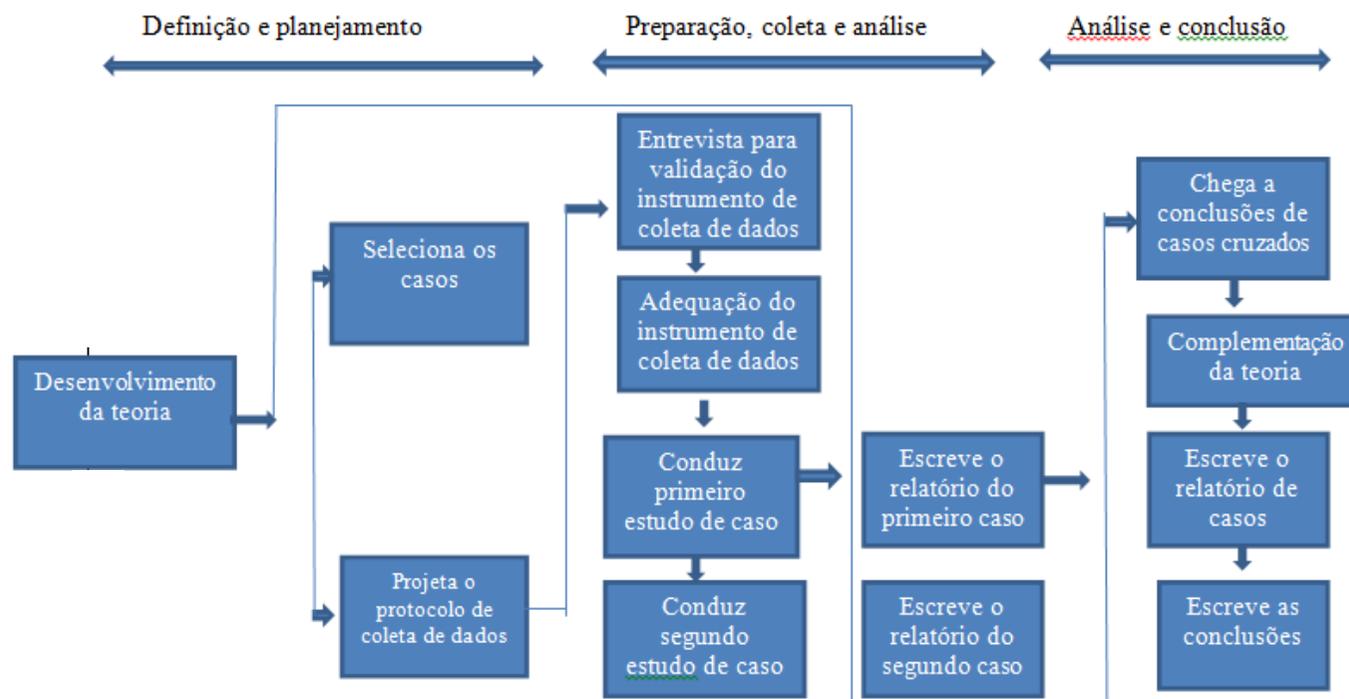
### 3.2 Método de trabalho (fases da pesquisa)

O presente estudo seguiu as fases descritas no Quadro 16.

**Quadro 16** Fases da pesquisa

<b>Fases</b>	<b>Procedimentos realizados</b>
<b>Fase 1</b>	Desenvolvimento da teoria mediante levantamento de dados e informações sobre parques tecnológicos e governança, a partir de pesquisas nas bases Scielo, Google Acadêmico, Redalyc, periódicos brasileiros com a qualidade CAPES nos extratos A2, B1 e B2 e sites oficiais, tais como ANPROTEC, MCTI, SIMI, etc., utilizando as palavras-chave: parque tecnológico, parques tecnológicos, governança, governança pública, governança corporativa, governança em rede e governança colaborativa.
<b>Fase 2</b>	Seleção dos casos a serem estudados, tendo como critério a semelhança entre as estruturas dos parques estudados e a facilidade para a realização da coleta de dados.
<b>Fase 3</b>	Elaboração dos itens da entrevista semiestruturada a partir do referencial teórico, visando identificar elementos que sejam significativos aos propósitos da investigação.
<b>Fase 4</b>	Realização de uma entrevista com o gestor de um parque tecnológico localizado no estado de São Paulo, para refinamento do instrumento de coleta de dados (validação do questionário).
<b>Fase 5</b>	Adequação do instrumento de coleta de dados.
<b>Fase 6</b>	Coleta de dados primários, mediante entrevista com três atores envolvidos na gestão de cada um dos parques tecnológicos objeto de estudo desta pesquisa. No Parque 1 foram entrevistados: o pretense gestor do parque, o representante da instituição que abriga o parque e um empresário que pretende se instalar no parque. No Parque 2 foram entrevistados: o gestor, que também é o representante da instituição que o abriga, um representante do poder público local e um proprietário de um empresa instalada no parque.
<b>Fase 7</b>	Realização de análise de conteúdo do material com base nos cinco constructos teóricos tomados como modelo de análise e elaboração de relatório dos casos individuais.
<b>Fase 8</b>	Coleta de dados secundários em folders, documentos, leis e publicações em sites referentes aos parques pesquisados.
<b>Fase 9</b>	Busca de conclusões dos casos cruzados, buscando identificar as categorias comuns aos parques estudados.
<b>Fase 10</b>	Complementação e/ou modificação do referencial teórico.
<b>Fase 11</b>	Elaboração de relatório dos casos cruzados.
<b>Fase 12</b>	Elaboração das conclusões.

O método de estudo de caso utilizado nesta pesquisa, de acordo com Yin (2001, p. 73), está representado na Figura 6.



**Figura 6** Método de estudo de caso  
 Fonte: Adaptado de Yin (2001, p. 73)

### 3.3 Fontes de dados da pesquisa

Segundo dados do MCTI (BRASIL, 2013), o universo da pesquisa é de 94 iniciativas de parques tecnológicos existentes no Brasil. No entanto, as informações sobre quais são esses parques datam de 2008, de um relatório da ANPROTEC, que apresenta 80 parques identificados, sendo 28 em operação, 28 em implantação e 24 em fase de projeto, distribuídos por todas as regiões do país.

Dentro do universo que participou da elaboração do relatório do MCTI no ano de 2013, 80 iniciativas de parques tecnológicos existentes no Brasil, pode-se verificar que 35% já estão em estágio de operação, 35% em estágio de implantação e 24% em estágio de projeto, distribuídos por todas as regiões do país, conforme apresentado no Quadro 17.

**Quadro 17** Distribuição de iniciativas de parques tecnológicos por região do país

<b>Regiões</b>	<b>Estágio de operação</b>	<b>Estágio de implantação</b>	<b>Estágio de projeto</b>
Centro-oeste	0	3	0
Nordeste	4	2	0
Norte	0	1	3
Sudeste	11	11	11
Sul	13	11	10
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>24</b>

Fonte: Brasil (2013)

Pode-se observar que a maior concentração de parques em estágio de operação, de implantação e de projeto encontra-se nas regiões sudeste e sul, representando, do total, 41% e 42%, respectivamente.

O estado de Minas Gerais, atualmente, conta com 10 iniciativas de parques tecnológicos, conforme detalhado no Quadro 18.

**Quadro 18** Iniciativas de parques tecnológicos em Minas Gerais

<b>Quantidade</b>	<b>Estágio/fase</b>	<b>Localização/municípios</b>
3 (três)	Operação	Belo Horizonte, Itajubá, Viçosa
4 (quatro)	Implantação	Diamantina, Juiz de Fora, Lavras, Uberaba
3 (três)	Planejamento	Alto Paranaíba, Araxá, Teófilo Otoni

Fonte: Anprotec (2013)

Neste universo, e após a realização da entrevista para validação do questionário em um parque tecnológico em fase de operação, localizado no estado de São Paulo, a amostra selecionada para este estudo foi de dois parques tecnológicos, sendo um em fase de implantação (Parque 1) e outro em fase de operação (Parque 2), ambos localizados no estado de Minas Gerais, cujas propostas para a estrutura e para a gestão são semelhantes. A seleção dessa amostra foi por comodidade, levando em consideração as semelhanças existentes entre os dois parques estudados, a receptividade encontrada e a facilidade para a realização das entrevistas com os atores selecionados em cada um dos parques.

A escolha de um parque em fase de implantação e de um parque em operação foi proposital, pois a governança colaborativa é importante desde o início, quando os parques ainda estão em fase de projeto, quando se inicia a articulação entre os três principais atores envolvidos neste tipo de empreendimento: Estado, mercado e instituição de ensino e/ou de pesquisa.

### **3.4 Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, com questões estabelecidas a partir do referencial teórico, elaboradas na expectativa de identificar, nos parques estudados, os cinco constructos teóricos defendidos por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa: o diálogo face a face, a construção da confiança, o compromisso

com ao processo colaborativo, o entendimento compartilhado e os resultados intermediários.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro (APÊNDICE A) dividido em duas partes, buscando identificar a ligação entre a realidade e a teoria sobre governança colaborativa. A primeira parte do roteiro foi composta de nove perguntas abertas e foi elaborada visando identificar a infraestrutura e os serviços dos parques estudados. A segunda parte era composta de onze perguntas abertas e uma de múltipla escolha, e foi elaborada na expectativa de identificar como é o processo colaborativo nos parques estudados.

As questões 1, 2 e 3, da segunda parte do roteiro de entrevista, se referem ao diálogo face a face; as questões 4, 5 e 6, à construção da confiança; as questões 7, 8 e 9, ao compromisso com o processo; as questões 10 e 11, ao entendimento compartilhado e a questão 12, aos resultados intermediários. Tendo em vista que um dos parques está em fase de implantação e, para que não houvesse uma discrepância entre os dados coletados, a questão 12, relacionada com os resultados intermediários, foi elaborada visando identificar somente as motivações dos atores para se envolverem com os parques e com as expectativas deles em relação ao funcionamento do mesmo.

No Parque 1 foram realizadas três entrevistas: com o gestor responsável pela implantação do parque, com um representante da instituição de ensino superior e com um representante de uma empresa que pretende se instalar no parque. Não foi possível realizar a entrevista com um membro do poder público local, devido à mudança de gestão atípica, ocorrida no meio do ano anterior. Com essa mudança, os novos membros do poder público local ainda não tiveram tempo de se inteirar das ações de implantação do Parque 1. No entanto, várias informações sobre a participação do município na implantação do Parque 1 foram retiradas do site da prefeitura.

No Parque 2 também foram realizadas três entrevistas, sendo os

entrevistados o gestor responsável pelo parque, que também é o representante da instituição de ensino superior; um membro do poder público local e um representante de uma empresa instalada no parque.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista em um parque tecnológico, no intuito de refinar o instrumento de coleta de dados e, após as adequações necessárias, realizaram-se as entrevistas nos dois parques selecionados como objetos de estudo desta pesquisa.

Para a escolha dos entrevistados, levou-se em consideração o segmento que representam, procurando, nos dois parques, escolher membros que fazem parte do poder público local, das instituições de ensino e pesquisa e do mercado e que participam da governança dos parques estudados. A escolha de um entrevistado de cada segmento se deu em função do tempo e da disponibilidade para realização da pesquisa. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora responsável e, com prévia autorização dos entrevistados, foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, partes das entrevistas foram citadas nos resultados da pesquisa, mantendo-se sempre o sigilo e a privacidade de todos os entrevistados, os quais foram denominados, no Parque 1, de E1, E2, E3 e, no Parque 2, de E4, E5 e E6. Além das entrevistas semiestruturadas, foram realizadas análise documental e observação, bem como coleta de dados secundários em folders, documentos, leis e publicações em sites referentes aos dois parques pesquisados.

Os dados coletados (entrevistas transcritas, documentos e anotações) constituíram o *corpus* de análise. Realizou-se análise de conteúdo do material com base nos cinco constructos teóricos identificados por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, baseando-se nas respostas às perguntas da primeira parte do roteiro de entrevista, referentes à infraestrutura e aos serviços dos parques, documentos, leis e folders informativos, foi feita a contextualização e apresentada a estrutura organizacional do Parque 2 (o Parque 1 ainda não tem uma estrutura definida). Posteriormente, foram analisadas as respostas às perguntas da segunda parte, referente ao processo colaborativo, e elaborados os relatórios individuais.

Na sequência, nos itens 4.1 e 4.2, respectivamente, são apresentados os dois estudos de casos selecionados.

### **4.1 Estudo de caso 1 – Parque tecnológico em fase de implantação**

A partir do final do ano de 2000, os governos estadual e federal tomaram a decisão de apoiar a elaboração e a formação de parques tecnológicos. De 2000 a 2007, instituições, empresas e comunidade regional buscaram responder ao chamamento efetuado com base no estabelecimento de cooperações, parcerias, estudos e consultorias que pudessem criar as bases conceituais para a implantação de um parque tecnológico na região sul do estado de Minas Gerais.

Em 2005, a proposta de implantação do Parque 1 foi inserida no Programa de Implantação de Parques Tecnológicos do Governo de Minas, por meio da SECTES/MG, e, em 2007, passou a fazer parte do Projeto Estruturador Rede de Inovação Tecnológica (RIT). Nesse mesmo ano, a SECTES liberou recursos no valor de R\$60.000,00 (sessenta mil reais), para a atualização e o aprofundamento dos estudos de viabilidade técnica, econômica e mercadológica para a implantação do mesmo.

Em 2009, foi formado o primeiro Comitê Técnico Executivo, com representantes dos três partícipes do Parque 1: a Prefeitura do município onde ele está sendo implantado, que será denominada, nesta pesquisa, de Prefeitura 1, a Universidade Federal que está abrigando este empreendimento, a qual será

denominada de Universidade 1 e a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (SECTES).

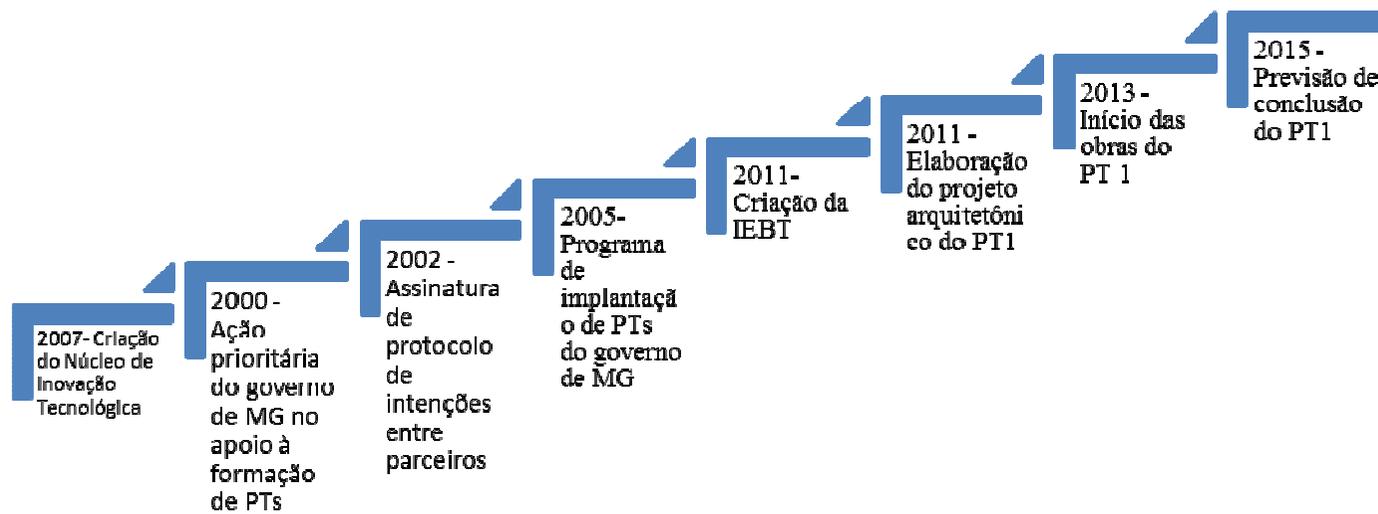
Em 2010, foi organizado, na Universidade 1, o Escritório de Apoio à Implantação do Parque 1, com a disponibilização, pela SECTES, de recursos para a contratação de bolsistas para coordenar, juntamente com o Comitê Técnico Executivo, as principais ações.

Assim, capitaneados pela Universidade 1, organizações como a Prefeitura 1, o SEBRAE/MG, a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES-MG), a Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária e Abastecimento (SEAPA), a EPAMIG, a EMATER-MG e outras instituições de ensino superior com sede no Município 1, a Associação Comercial e Industrial do Município 1, entre outras instituições, buscaram a realização de ações coordenadas para se chegar à consolidação da efetiva implantação e consolidação do Parque 1.

No ano de 2010, foi celebrado um Termo de Cooperação Técnica entre os parceiros, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), a Universidade 1 e a sua fundação de apoio, objetivando a execução da proposta para o projeto arquitetônico e urbanístico (básico e executivo), a legalização ambiental e a infraestrutura básica, com aporte financeiro de R\$1.000.000,00 (um milhão de reais) e, posteriormente, realizada a descentralização de créditos orçamentários, dividida em dois repasses de R\$500.000,00(quinhentos mil reais, cada um).

Atualmente, o Parque 1 encontra-se em fase de construção, com as obras em andamento e conclusão prevista para o final do ano de 2015. A estrutura deverá atrair empresas âncoras para a instalação de centros de pesquisa e desenvolvimento, além de abrigar as empresas já em processo de incubação, empresas juniores articuladas na Universidade 1 e outras que se qualifiquem no processo para implantação no Parque, além do Núcleo de Inovação Tecnológica.

Na Figura 7 encontra-se detalhada a trajetória do Parque 1.



**Figura 7** Trajetória do Parque 1

Fonte: Parque 1 (2014)

Com área total de 78.805,30 m<sup>2</sup>, o Parque 1 terá a seguinte estrutura:

- portarias (180 m<sup>2</sup>);
- área comercial externa: destinada ao comércio e a prestadores de serviços, não exclusivos do parque (2.540 m<sup>2</sup>);
- área comercial interna: destinada à implementação de comércio e prestadores de serviço, exclusivos do parque (640 m<sup>2</sup>);
- área empresarial: destinada às unidades de pesquisa e desenvolvimento (15.570 m<sup>2</sup>);
- edifício 1 – área institucional: destinada à administração do parque e à incubadora de empresas (3.000 m<sup>2</sup>);
- edifício 2 – condomínio de empresas: destinado à instalação de empresas de base tecnológica(3.000 m<sup>2</sup>);
- área de convivência: área destinada para restaurantes, lanchonetes e espaços para interação dos usuários (10.050 m<sup>2</sup>);
- praça central: área destinada para encontros e eventos;
- parque ecológico: área de lazer pública, administrada pelo parque (10.540 m<sup>2</sup>);
- quadras para prática de esportes; e
- manutenção: área de serviço com acesso independente (100 m<sup>2</sup>).

O Parque 1 está sendo implantado próximo da Universidade 1, em um terreno da própria instituição. Ressalta-se que essa localização, por meio de contratos específicos, facilitará a utilização dessas estruturas e dos laboratórios multiusuários de tecnologias avançadas pelas empresas de P&D.

Destaca-se, também, que, para a escolha da área, primeiramente, foi feita uma avaliação técnica, tecnológica e ambiental, que mostrou claramente que a implantação do Parque 1 só seria viável porque na Universidade 1 existem

competências com tecnologias desenvolvidas a partir de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento.

Além da estrutura física do Parque 1 e da Universidade 1, as empresas residentes poderão contar com servidores efetivos do quadro permanente da Universidade 1, possibilitando, assim, a continuidade das atividades, com a competência instalada dos pesquisadores da instituição, em todas as áreas do conhecimento do CNPq; com a competência do corpo docente, cuja maioria é, também, de pesquisadores, com um percentual de doutores muito acima das outras instituições, associada aos programas de pós-graduação fortes existentes nesta instituição, inclusive com a participação dos estudantes de pós-graduação e de graduação envolvidos com a iniciação científica, de grupos de pesquisas com competências reconhecidas, de agências de inovação e de um núcleo de inovação tecnológica, o que torna maior a possibilidade de gerar tecnologia e de transferir essa tecnologia.

O Parque tem o objetivo de

(...) impulsionar o desenvolvimento científico e tecnológico da região, bem como o fortalecimento da indústria local, preferencialmente nas suas áreas de pesquisa: Biotecnologia, Tecnologia da Informação, Tecnologia e Gestão Ambiental e Engenharias e outras áreas de pesquisa do campus, buscando contribuir para a integração dos diversos elos da cadeia produtiva, estimulando a cooperação, colaborando para a expansão das indústrias nos mercados nacional e internacional e incentivando a criação de novas empresas de base tecnológica com base nas pesquisas desenvolvidas nas áreas de competência do Parque (PARQUE 1, 2013).

Destaca-se que a Universidade 1 desenvolve a tecnologia, mas não é papel de uma instituição como essa gerar tecnologia em escala maior. Portanto, é importante e necessária essa parceria com o parque, para que a indústria possa ofertar essa tecnologia de alguma forma para quem demanda. Assim, a pesquisa poderá virar uma inovação, a inovação virar um produto final que, no final, vai gerar uma qualidade de vida para uma população que financia a instituição.

O Parque 1 é um empreendimento que tem por objetivo fornecer soluções científicas, tecnológicas, inovadoras e competitivas para o setor produtivo, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico regional.

#### **4.1.1 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional ainda não está definida, mas a Universidade 1 está atenta à necessidade de disponibilizar servidores efetivos nessa estrutura. A proposta que está sendo trabalhada é a de que o Parque 1 seja vinculado à Universidade, com ligação direta ao Conselho Universitário e que a gestão financeira seja feita pela sua fundação de apoio.

Atualmente, o Parque 1 conta com um comitê gestor de implantação que envolve pessoal do SEBRAE, da Prefeitura 1, da SECTES e da Universidade 1, além da presença institucionalizada de um assessor de inovação e empreendedorismo, que é responsável e está à frente da implantação do parque.

Tem-se, na Incubadora de Empresas de Base Tecnológica<sup>17</sup> da Universidade 1, o Núcleo de Inovação Tecnológica<sup>18</sup> que se instalará no

---

<sup>17</sup> A Incubadora de Empresas é um ambiente especialmente planejado com o propósito de apoiar iniciativas empreendedoras e projetos inovadores, facilitando o seu desenvolvimento por meio do oferecimento de infraestrutura, serviços especializados e assessoria gerencial, durante as etapas de desenvolvimento do negócio. A Incubadora de Base Tecnológica da Universidade 1 foi inaugurada em 2011, se estabeleceu como ator importante no *habitat de inovação*, abrigando empreendedorismo nascente, cujos produtos, processos e serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas publicadas, nas quais a tecnologia representa um alto valor agregado. Está vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa e ao Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade 1. Tem como missão apoiar e fomentar os empreendimentos nascentes, dentro da Universidade, garantindo seu desenvolvimento como forma de promover o bem-estar social e o desenvolvimento econômico. A Incubadora busca fazer uma ponte entre o mercado e o ambiente acadêmico, possibilitando a comercialização da tecnologia desenvolvida no âmbito da Universidade. Em 2010, associou-se à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e, em 2011, associou-se à Rede Mineira de Inovação (RMI) (INCUBADORA, 2014).

Parque1, portanto, toda assistência jurídica que existe hoje continuará acontecendo no Parque.

Atualmente, os principais parceiros do Parque são a Universidade 1, a Prefeitura 1 e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES-MG). A Universidade 1 tem liderado a implantação do parque, por meio do Comitê Técnico Executivo, no entanto, destaca-se que o Parque não existiria se não fosse o apoio dos governos estadual e federal.

O regimento do Parque 1 já está sendo elaborado e, possivelmente, será apresentado ao comitê gestor de implantação no início de 2015. O que a Universidade 1 vislumbra é uma participação muito grande dos docentes e pesquisadores.

No Quadro 19 encontra-se a síntese das características do Parque 1.

**Quadro 19** Caracterização do Parque 1

<b>Características</b>	<b>Parque tecnológico em fase de implantação (Parque 1)</b>
- Área total	- 78.805,30 m <sup>2</sup>
- Área do núcleo	- 3.000 m <sup>2</sup>
- Área das empresas	- 19.210 m <sup>2</sup>
- Espaço de preservação ambiental	- 10.540 m <sup>2</sup> - parque ecológico e área de preservação
Localização	<i>Campus</i> da Universidade 1
Estágio/fase	Em implantação desde o ano de 2013
Objetivos	- Impulsionar o desenvolvimento científico e tecnológico da região. - Fortalecimento da indústria local.

<sup>18</sup> O Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade 1 foi criado em 2007 e é vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade 1, órgão institucional responsável pela gestão da política de inovação tecnológica e de proteção ao conhecimento gerado na Universidade 1. Tem como missão incentivar a pesquisa científica, a transferência de tecnologias e a promoção da política de proteção à propriedade, no âmbito da Universidade 1 (INCUBADORA, 2014).

Continuação...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir para a integração dos diversos elos da cadeia produtiva, estimulando a cooperação.</li> <li>- Colaborar para a expansão das indústrias nos mercados nacional e internacional.</li> <li>- Incentivar a criação de novas empresas de base tecnológica, com base nas pesquisas desenvolvidas nas áreas de competência do parque.</li> </ul>
Vocação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biotecnologia</li> <li>- Tecnologia da informação</li> <li>- Tecnologia e gestão ambiental</li> <li>- Engenharia</li> </ul>
Forma jurídica	Ainda não está definida
Gestão do parque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Parque 1 será vinculado à Reitoria.</li> <li>- Hoje, tem-se um Comitê Gestor para implantação do Parque que envolve pessoal do SEBRAE, da Prefeitura Municipal 1, da SECTES e da Universidade 1, além de possuir um Assessor de Inovação e Empreendedorismo que é responsável e está à frente da implantação do Parque.</li> <li>- A Universidade 1 criou, este ano, três agências de inovação que serão muito importantes para a implantação do Parque: uma na área do café, uma na área de meio ambiente e uma voltada para o Estado e a Educação (Inovação)</li> <li>- Núcleo de Inovação Tecnológica – que já existe na Incubadora e se instalará no Parque 1, podendo, portanto, prestar assessoria jurídica.</li> </ul>
Equipe do parque	- Ainda não está definida, mas a Universidade 1 está atenta à necessidade de servidores efetivos na administração do Parque, para dar continuidade aos trabalhos.
Principais parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidade Federal 1</li> <li>- Prefeitura Municipal 1</li> <li>- Governo de Minas – SECTES</li> </ul>
Agentes mantenedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidade Federal 1</li> <li>- Prefeitura Municipal 1</li> <li>- Governo de Minas - SECTES</li> <li>- Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig);</li> </ul>

Continuação...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);</li> <li>- Fundação de apoio à Universidade 1.</li> </ul>
Agentes financiadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O projeto arquitetônico foi financiado pela SECTES;</li> <li>- Para a execução do projeto arquitetônico, o parque obteve a emenda total da bancada dos deputados federais de Minas Gerais.</li> </ul>
Infraestruturas compartilhadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de convivência: área destinada para restaurantes, lanchonetes e espaços para a interação dos usuários;</li> <li>- Praça central: área destinada para encontros e eventos;</li> <li>- Parque ecológico: área de lazer pública, administrada pelo parque;</li> <li>- Quadras para a prática de esportes;</li> <li>- Auditório com 260 lugares.</li> </ul>
Apoio às empresas residentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessoria jurídica;</li> <li>- Servidores efetivos;</li> <li>- Estrutura física;</li> <li>- Recursos humanos;</li> <li>- Laboratórios multiusuários com tecnologias avançadas;</li> <li>- Competência instalada dos pesquisadores em diversas áreas do conhecimento;</li> <li>- Competência do corpo docente;</li> <li>- Grupos de pesquisas com competências reconhecidas;</li> <li>- Agências de inovação;</li> <li>- Núcleo de Inovação Tecnológica;</li> <li>- Interação Universidade/empresas.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas realizadas, consultas a documentos e folders referentes ao Parque 1

#### 4.1.2 Relatório do caso estudado

Neste item são apresentadas as análises das respostas da segunda parte das entrevistas realizadas com atores do Parque 1, buscando identificar os cinco constructos teóricos defendidos por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa. Ao final da análise de

cada constructo encontra-se um quadro com a síntese das respostas das entrevistas (parte 2).

#### **4.1.2.1 Diálogo face a face**

Com relação a esse primeiro constructo teórico, percebe-se, por meio das respostas às entrevistas realizadas, que existe um diálogo forte entre a instituição e o governo estadual, por meio da SECTES, mas ainda é incipiente no que tange às empresas que têm potencial de se instalar no parque e com o poder público municipal.

De acordo com E1, a universidade exerce a liderança, mas o parque não estaria em implantação sem o apoio do governo federal e estadual.

Pelo fato de o Parque 1 ainda estar em fase de implantação, esse diálogo, atualmente, tem ocorrido mais entre a instituição e o governo estadual (SECTES). E1 destacou que o SEBRAE tem sido um ator que tem facilitado muito esse diálogo: *a gente observa as facilidades que se tem, hoje, de conversar com o SEBRAE.*

De acordo com E1, pretende-se investir em ações de comunicação, “...*muito*” em ações para o desenvolvimento de relações externas pelos membros e promoção de eventos visando aumentar a rede de contatos internos e externos.

(...) hoje tem-se a Diretoria de Relações Internacionais que permite a Universidade fazer parcerias fantásticas com universidades fora do Brasil... Isso é muito importante porque são parcerias com instituições que estão à frente das áreas do conhecimento... Você tem celeridade... Isso é fundamental (E1, Relato de entrevista).

Com relação às empresas âncoras, constatou-se que existem negociações bastante avançadas, mas nenhum contrato ainda foi firmado. Ressalta-se que o Parque 1 está em fase de implantação, portanto, ainda não

tem empresas residentes, somente empresas com potenciais para se instalarem. A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Instituição, conta, hoje, com nove empresas incubadas, quase todas com potencial para se instalarem no Parque, além de várias outras parcerias com empresas não residentes que desenvolvem projetos e pesquisas, por meio de convênios com a própria instituição.

Na opinião de E2, percebe-se uma expectativa grande por parte dessas empresas incubadas, mas, até o momento, essas empresas não têm conhecimento de como será a política de atratividade do Parque 1, no que tange ao uso de salas e terrenos e outras estruturas da Universidade 1:

*não tem nada definido ainda... Não nos passaram nada... A princípio, é só promessas... não tem nada de concreto. Está tudo muito obscuro* (E2, Relato de entrevista).

De acordo com E3, um dos principais benefícios que o Parque pretende oferecer às empresas é a possibilidade de interação com a Universidade.

*O principal benefício é a criação de ambiente para interação entre elas e a Universidade 1* (E3, Relato de entrevista).

Com relação ao poder público municipal, importante destacar que houve uma mudança da gestão no fim deste ano, o que pode dificultar o engajamento com a equipe de implantação do parque. Esse é um desafio para a gestão do Parque 1 que poderá ocorrer sempre que houver mudança na política do município. Importante ressaltar que esse desafio já é percebido por E1.

(...) nem sempre tem-se à frente do município alguém que tenha sensibilidade para a área de pesquisa e inovação. A cada quatro anos, quase sempre muda a política do município, e tem-se que recomeçar o trabalho. Nem sempre tem um secretário de uma área diretamente ligada para dar continuidade ao trabalho (E1, Relato de entrevista).

Importante salientar que, de acordo com dados secundários coletados no site da prefeitura do Município 1, a atual gestão está formulando, neste momento, o seu planejamento no qual serão tomadas as decisões e novas atitudes para que a cidade possa se desenvolver. Constata-se, também, nesses dados coletados, que foram realizados alguns eventos, tais como seminários, encontros com associações diversas e empresários do município e da região, com o propósito de discutirem ações envolvendo o desenvolvimento econômico do município e para reforçarem a parceria com a Universidade 1. Portanto, ações de diálogo entre o poder público local, a Universidade 1 e os empresários já estão acontecendo.

Para que o diálogo ocorra, é necessária a sensibilidade dos atores envolvidos, sejam eles do poder público federal, estadual, municipal ou, mesmo, da própria instituição. E, muitas vezes, por não haver sensibilidade natural dos gestores, demanda um novo trabalho de convencimento da importância dessa parceria para o desenvolvimento endógeno.

No entanto, percebe-se, ao longo de todas as entrevistas realizadas e dos dados coletados no site da prefeitura do Município 1, que o diálogo face a face é considerado importante por todos os atores envolvidos (ou que pretendem se envolver) com o Parque 1 e que está sendo trabalhado e valorizado como um elemento importante para o sucesso do empreendimento. A falta dele também é percebida por E2: *nenhuma informação concreta ainda...*

No Quadro 20 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: diálogo face a face.

**Quadro 20** Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007): diálogo face a face

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 1</b>	
Constructo teórico: diálogo face a face	
<p>- Algum ator institucional específico exerce liderança no processo de colaboração que contribui para a existência do parque? Ela está sendo realizada de forma plena?</p> <p>- Como você avalia as condições de comunicação e diálogo atualmente existentes entre os atores? São satisfatórias? Há um processo contínuo de busca de consenso em torno das decisões que afetam a todos?</p>	
<b>E1</b>	<p>- A universidade que tem ido atrás dos recursos. Mas, o Parque não sairia sem o apoio do governo federal e estadual.</p> <p>- Já começamos e teremos muitas ações de comunicação. Hoje temos uma facilidade muito grande para comunicar com o SEBRAE e o governo do estado (SECTES).</p> <p>- Na verdade, a gente percebe que, quando uma empresa âncora percebe o grande potencial do Parque próximo a Universidade, acaba atraindo outras empresas.</p>
<b>E2</b>	- A princípio, é só ideias e promessas. A princípio, foi apresentada somente uma proposta... nada de concreto ainda...
<b>E3</b>	- Sendo trabalhado
<b>Dados coletados no site da prefeitura do Município 1</b>	<p>- Participação em seminário promovido pela Universidade 1.</p> <p>- Realização de encontro com representantes da Assessoria Especial de Desenvolvimento Econômico do Município, do Instituto de Desenvolvimento Integrado do Estado de Minas Gerais (INDI), da Universidade 1, do SEBRAE/MG e de empresários locais para discutir, junto aos empresários, empreendedores, órgãos e instituições, possíveis metas de incremento econômico para o município.</p> <p>- Realização de reunião para apresentação de estudo sobre o município e sobre a possibilidade de o município usufruir melhor da Universidade 1 e do Parque 1.</p>

Fonte: Entrevistas com E1, E2, E3 e dados coletados no site da prefeitura do Município 1

#### 4.1.2.2 Construção da confiança

Observou-se, pelas entrevistas realizadas e pelos dados coletados no site da prefeitura do Município 1, que a relação de confiança vem sendo construída desde o início do projeto do Parque 1, pelas ações que foram realizadas, como:

- avaliação técnica, tecnológica e ambiental, a qual mostrou que seria viável a implantação do Parque 1, pois, na Universidade onde ele está sendo implantado existiam competências com tecnologias;
- no ano de 2009, com a formação do primeiro Comitê Técnico Executivo, englobando representantes dos três partícipes: Universidade 1, Prefeitura 1 e a SECTES. Ou seja, todos os partícipes estão envolvidos com o Parque 1, antes mesmo do início das obras começarem. E1 destacou que *... é lógico que o Parque não existiria se não fosse o apoio do governo Federal e Estadual...; ...temos procurado trazer pessoas aqui para a Universidade para conhecer um pouco mais;*
- em 2010, foi organizado, na Universidade 1, o Escritório de Apoio à Implantação do Parque 1 e celebrado o Termo de Cooperação Técnica entre os parceiros Fapemig, SECTES, Universidade 1 e a Fundação de apoio à Universidade 1, objetivando a execução do Projeto Arquitetônico. Segundo E1, o Parque trabalha com Projetos, pois... temos que trabalhar com projetos.

E1 ressaltou que o Regimento do Parque 1 deverá ser apresentado ao Comitê Gestor no início de 2015:

*O regimento já está sendo elaborado e, em breve, ele será colocado para o Comitê Gestor (E1, Relato de entrevista)*

O mesmo entrevistado ressaltou, ainda,

*o fato da Universidade já ser reconhecida no país inteiro como uma*

*instituição não só de ensino, mas também de pesquisa, muito forte em pesquisa...*, sendo, portanto, *um dos principais atrativos para as empresas*(E1, Relato de entrevista).

E1 destacou que, hoje, a instituição está expandindo com qualidade.

*...expandir e expandir com qualidade; ... a Universidade tem um público de servidores diferenciados e um público de discente diferenciado* (E1, Relato de entrevista).

(...) temos muitas formas de atração. Primeiro porque a Universidade é uma estrutura reconhecida e é uma instituição reconhecida porque temos uma estrutura física e temos o que é muito importante lembrar: recursos humanos e recursos humanos de qualidade (E1, relato de entrevista).

Para E1, estes são alguns fatores que atrairão as empresas para o Parque 1 e poderão favorecer a construção da confiança dos atores envolvidos neste empreendimento.

Com relação às empresas, a construção da confiança se dará a partir da visibilidade das ações desenvolvidas no Parque 1. E2 afirmou que tem a pretensão de se instalar no Parque 1, mas ainda não demonstra muita confiança nessa decisão:

*...nós queremos ir para o Parque... só que vai depender muito do formato que vai ser esse parque... Vai ter que ser uma coisa bem elaborada... e vai depender da política de atratividade.*(E1, relato de entrevista)

Para a construção da confiança (e, conseqüentemente, para o envolvimento com o processo colaborativo)E3 ressaltou que a gestão do Parque pretende:

*...trabalhar um modelo de governança coeso, atrair empresas de porte para funcionarem como âncoras e desenvolver empresas incubadas que possam povoar o Parque* (E3, relato de entrevista).

E3 destacou, também, que

*o regimento do Parque e regras para facilitarem o engajamento das empresas/instituições já estão sendo trabalhados, bem como a formação de conselho para facilitar a resolução de problemas*(E3, Relato de entrevista).

Com relação ao poder público local, constatou-se, em pesquisas realizadas no site da prefeitura, que várias ações têm sido realizadas, visando identificar a possibilidade de participação do município 1 na implantação do Parque 1, o que demonstra a preocupação dos gestores em se inteirarem das possibilidades reais de ganhos para o município, antes de ingressarem no processo colaborativo.

Dentre essas ações podem-se citar:

- um debate sobre as reais vocações econômicas do município dentro deste novo cenário da economia mundial, buscando identificar o que de fato o município tem como atrativo para que novas empresas se instalem na cidade; a construção de uma rede de apoio à capacitação profissional, tanto da mão de obra para o mercado quanto dos próprios empresários locais; o estreitamento das relações entre a comunidade produtiva e instituições de pesquisa para o aprimoramento tecnológico e científico das empresas, gerando maior competitividade, e a formatação de uma política oficial de desenvolvimento para o município, definindo um plano setorializado de desenvolvimento para médio e longo prazo;
- um encontro realizado no auditório da Prefeitura do Município 1, no qual representantes da Assessoria Especial de Desenvolvimento Econômico do Município, do Instituto de Desenvolvimento Integrado do Estado de Minas Gerais (INDI), da Universidade 1, do SEBRAE/MG e de empresários locais, se reuniram para discutirem, junto aos empresários,

empreendedores, órgãos e instituições, possíveis metas de incremento econômico para o município. Esse encontro visava à aproximação das empresas, do empresariado, para saber das demandas, articular, multiplicar ações para formar uma rede de integração entre o governo do estado, o governo municipal, a Universidade 1 as empresas instaladas e aquelas que querem se instalar no município 1;

- uma reunião, na qual foi apresentado um estudo da cidade, que ressalta os pontos forte do município, tais como a Universidade 1, a localização, os baixos índices de criminalidade, o volume do comércio varejista, a estrutura educacional, o clima, os recursos disponíveis e a estrutura da saúde; apresentação das vocações originais do município, tais como a localização, acesso à educação, setor têxtil e setor alimentício e, também, as vocações potenciais, como setores de transporte, metalomecânico, saúde e tecnológico.

Portanto, acredita-se que no Parque 1 a confiança está sendo cultivada da maneira que a literatura consultada relata. A confiança acontece com o passar do tempo, à medida que os atores trabalham juntos, ficam se conhecendo e demonstram para os outros que são dependentes. A confiança permite que as pessoas vejam e apreciem as diferenças nos outros.

No entanto, após análises dos dados coletados sobre o Parque 1, observa-se, claramente, a preocupação de todos os atores de se construir a confiança desde o início, antes mesmo do começo da sua implantação. No Quadro 21 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como necessário para uma boa governança colaborativa: construção da confiança.

**Quadro 21** Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007): construção da confiança

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 1</b>	
Constructo teórico: Construção da confiança	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há formação de grupos ou conselhos para facilitar a resolução de problemas e novas propostas de melhorias no Parque?</li> <li>- Ocorrem encontros e/ou reuniões periódicas?</li> <li>- Existem regras claras que facilitam o processo de engajamento das empresas e das instituições no processo de colaboração?</li> </ul>	
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comitê gestor do Parque que envolve o pessoal do SEBRAE, da prefeitura municipal, da SECTES e da Universidade 1.</li> <li>- Regimento está em elaboração. Em breve será colocado para o comitê gestor.</li> </ul>
<b>E2</b>	- Não, nada ainda... Não existe nada definido...
<b>E3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regimento do parque e regras estão sendo trabalhados.</li> <li>- Pretende-se trabalhar um modelo coeso de governança.</li> <li>- Atrair empresas de porte para funcionarem como âncoras.</li> <li>- Desenvolver empresas incubadas que possam povoar o Parque 1.</li> </ul>
<b>Dados coletados no site da prefeitura do Município 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debate sobre as reais vocações econômicas do município dentro deste novo cenário da economia mundial.</li> <li>- Encontro visando à aproximação das empresas, do empresariado, para saber das demandas, articular, multiplicar ações para formar uma rede de integração entre o Governo do Estado, Governo Municipal, Universidade 1, as empresas instaladas e aquelas que querem se instalar no município 1.</li> <li>- Apresentação de um estudo da cidade, que ressalta os pontos fortes do município; apresentação das vocações originais do município, e, também, as vocações potenciais como setores de transporte, metalomecânico, saúde e tecnológico.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E1, E2, E3 e dados coletados no site da prefeitura do Município 1

#### 4.1.2.3 Compromisso com o processo

Com relação ao terceiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como necessário para uma boa governança colaborativa, ainda não é possível observar, no Parque 1, o compromisso de todos os atores, pois o Parque ainda está em fase de implantação.

No entanto, E1 ressaltou que no Parque 1, por meio de convênio que já existe, é definida a responsabilidade de cada partícipe. E1 destacou também que vislumbra uma participação muito grande de docentes e pesquisadores da Universidade 1:

*...o que a gente vislumbra é uma participação muito grande de nossos docentes e pesquisadores. (E1, Relato de entrevista)*

E1 destacou, ainda, que percebe uma situação que não deveria acontecer e, que, talvez, seja um grande desafio nesse empreendimento: “...mudanças na política do município, Universidade, Estado e mesmo a nível federal”. Segundo E1, a gestão do Parque 1, que tem mais domínio do assunto, precisa ter a sensibilidade dos atores e conhecimento sobre o assunto para que as ações continuem sendo realizadas.

Na opinião de E2, o processo colaborativo ainda é muito obscuro e, portanto, ainda não tem como responder às questões propostas. Afirmou que uma vez ouviu que teria um conselho, mas nada formal ainda. Destacou que, por enquanto, tem somente a pretensão de se instalar no Parque, mas não sabe dizer como funcionará e nem como será a política de atração e de gestão do Parque.

E3 afirmou que

(...) para a consolidação do Parque 1 está sendo trabalhado um modelo de governança coeso que, além de contribuir com a construção da confiança, auxiliará na promoção do comprometimento dos atores com o processo colaborativo (E3, Relato de entrevista).

E3 ressaltou que a principal ação a ser realizada no Parque 1 é a criação de um ambiente para interação entre o governo, as empresas e a Universidade.

Com relação ao poder público local e analisando-se os dados coletados no site da prefeitura do Município 1, verifica-se um indício muito positivo de que o compromisso com o processo colaborativo já está sendo construído. Pode-se constatar que os eventos que foram realizados pelo poder público local tem o intuito de verificar a possibilidade de apoiar a implantação do Parque 1, de forma a trazer resultados positivos para o município e para a região. Porém, a nova gestão do poder público local ainda não está envolvida diretamente com a sua implantação. Não se pode esquecer que houve uma mudança atípica da gestão do município, em meados do ano de 2014, e que a nova gestão ainda está em período de avaliação dos projetos iniciados pela gestão anterior. No entanto, a Universidade 1 está trabalhando na sensibilização dos novos gestores, conforme informado por E1:

*Já estamos trabalhando na sensibilização da nova gestão do município e sabemos que esse é um desafio que teremos que enfrentar sempre que houver mudanças na política local* (E1, Relato de entrevista).

No entanto, o compromisso com o processo já pode ser percebido na Universidade 1 e no governo estadual, por meio da SECTES, que tem apoiado a implantação do Parque 1. Com relação às empresas, somente a partir da decisão de se instalar ou não no parque é que esse constructo teórico poderá ser reconhecido como importante para o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

No Quadro 22 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como necessário para uma boa governança colaborativa: compromisso.

**Quadro 22** Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): compromisso com o processo

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 1</b>	
Constructo teórico: compromisso com o processo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantas empresas/instituições participam de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque?</li> <li>- Qual o papel de cada participante em benefício o Parque e como contribuem para o seu desempenho?</li> <li>- O comprometimento dos atores é satisfatório, mais ou menos, ou não satisfatórios? Por que?</li> </ul>	
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já temos duas empresas consolidadas com possibilidade muito grande de vir para o Parque.</li> <li>- Por meio de convênio que já existe, é definida a responsabilidade de cada partícipe.</li> <li>- O que a gente vislumbra é uma participação muito grande de nossos docentes e pesquisadores.</li> <li>- Temos um grande desafio: mudanças na política do município, Universidade, Estado e, mesmo, nivelem âmbito federal</li> </ul>
<b>E2</b>	- Uma vez ouvi que teria um conselho, mas nada formal ainda. Está tudo muito obscuro. Não existe nada ainda...
<b>E3</b>	- Sendo trabalhado um modelo de governança coeso.
<b>Dados coletados no site da prefeitura do Município 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica-se um indício muito positivo de que o compromisso com o processo colaborativo já está sendo construído. Pode-se constatar que os eventos que foram realizados pelo Poder Público Local têm o intuito de verificar a possibilidade de apoiar a implantação do Parque 1, de forma a trazer resultados positivos para o município e para a região.</li> <li>- A nova gestão do Poder Público Local ainda não está envolvida diretamente com a implantação do Parque 1.</li> <li>- No entanto, a Universidade 1 está trabalhando na sensibilização dos novos gestores.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E1, E2, E3 e dados coletados no site da prefeitura do Município 1

#### 4.1.2.4 Entendimento compartilhado

Como o Parque 1 ainda está em fase de implantação, não foi possível identificar a existência desse constructo teórico. Nas entrevistas realizadas com atores desse parque, observa-se que os pretensos gestores pretendem trabalhar para que esse entendimento compartilhado ocorra.

Segundo E1, pretende-se realizar várias ações de governança, desde o início do funcionamento do Parque, tais como utilização da rede social, muitas ações de comunicação, participação da governança e apoio das empresas/entidades em eventos, ações de capacitação visando aumentar o conhecimento e ações para a resolução de problemas coletivos. E1 destacou que *essa ação, na realidade, é vista como missão*; ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/entidades. E1 destacou, também, que *pretendem fortificar cada vez mais esses convênios entre setores públicos e privados e que já possuem vários convênios com empresas públicas e privadas*; ações para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros e promoção de eventos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos. E1 ressaltou, nesse ponto, que

(...) já tem hoje uma diretoria de relações internacionais e, que por meio dela, tem conseguido fazer parcerias fantásticas com universidades fora do Brasil, com instituições que estão à frente das áreas de conhecimento, sendo, portanto, um caminho mais fácil, que traz celeridade no processo (E1).

E2 ainda não tem como responder a essa questão, o que é compreensível, pois o Parque 1 ainda está em fase de implantação. Porém, E2 afirma que tudo ainda está muito obscuro.

*uma vez o Reitor esteve aqui e falou sobre o parque...mas nada de concreto...Está faltando uma proposta mais clara...* (E2, Relato de entrevista).

E3 preferiu não se manifestar, afirmando que *o parque ainda está em construção*.

Com relação à visão do Município 1 sobre esse constructo, ela ainda não é percebida de maneira clara. Ressalta-se, novamente, que o Parque 1 está em fase de implantação, portanto, essas ações ainda não estão sendo realizadas, e que houve uma mudança atípica da gestão do município em meados do ano de 2014. Porém, com base nos dados coletados no site da prefeitura do Município 1, observa-se uma preocupação da gestão atual de discutir, com empresários, empreendedores, órgãos e instituições, possíveis metas de incremento econômico para o município, sendo uma das propostas da nova gestão usufruir mais da Universidade 1 e do Parque 1. Portanto, esses fatos levam a crer que estão procurando se inteirar do assunto.

No Quadro 23 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico identificado, por Ansell e Gash (2007), como necessário para uma boa governança colaborativa: entendimento compartilhado.

**Quadro 23** Síntese das respostas das perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): entendimento compartilhado

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 1</b>	
Constructo teórico: Entendimento compartilhado	
- Quais são as ações da governança realizadas no Parque desde o seu início?	
<b>E1</b>	Pretendemos realizar as seguintes ações: utilização da rede social, ações de comunicação, participação da governança e apoio a participação das empresas/entidades em eventos (isso já estamos fazendo com as empresas juniores), ações de capacitação visando aumentar o conhecimento, ações para a resolução de problemas coletivos (está como missão), ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/entidades, ações para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros, eventos promovidos pela governança, visando aumentar a rede de contatos internos e externos (já temos uma Diretoria de Relações Internacionais).
<b>E2</b>	- Uma vez o Reitor esteve aqui e falou sobre o parque... mas nada de concreto...Está faltando uma proposta mais clara...
<b>E3</b>	- Parque em construção
<b>Dados coletados no site</b>	- Com base nos dados coletados no site da prefeitura do Município 1, observa-se uma preocupação da gestão atual de discutir, com empresários, empreendedores, órgãos e instituições, possíveis metas de incremento econômico para o município.

Fonte: Entrevistas com E1, E2, E3 e dados coletados no site da prefeitura do Município 1

#### 4.1.2.5 Resultados intermediários

Como o Parque 1 está em fase de implantação, ainda não é possível visualizar resultados tangíveis. Somente se podem ter perspectivas dos resultados que os atores pretendem alcançar ao se engajarem nesta parceria com outros atores do Parque 1. Nas entrevistas, com relação a esse constructo teórico, foram abordados somente aspectos relacionados com a motivação para se envolver com o parque e com as expectativas com relação ao funcionamento do Parque 1.

E1 afirmou que

*as expectativas são muito boas(...) O que a gente vislumbra é uma participação muito grande de nossos docentes/pesquisadores(E1, Relato de entrevista),*

Segundo E2, a sua motivação para ir para o Parque seria

*a proximidade da Universidade 1..., em termos de capacitação de recursos..., a questão da proximidade com os docentes..., mão de obra qualificada..., status por estar dentro do parque(E2, Relato de entrevista).*

Para E3, o parque faz parte de um ambiente maior, que é o ecossistema inovador/empreendedor da universidade. Com relação às expectativas e aos resultados esperados, afirmou que

*A expectativa é que o parque, juntamente com a incubadora de empresas, crie uma condição de atração e desenvolvimento de empresas de base tecnológica no município. Como resultado, teremos melhores condições de vida para a população do município e da região (E3, Relato de entrevista).*

Como o poder público local não respondeu às perguntas propostas e no site não se encontram informações relacionadas com este constructo teórico, não foi possível apontar os resultados intermediários e nem os esperados.

Com relação às expectativas, observa-se, nos dados coletados no site da prefeitura do Município 1, que existe uma vontade da gestão municipal de

usufruir melhor da Universidade 1 e do Parque 1.

Um ganho alcançado pelo Município 1, que pode ser citado aqui, é o estudo da cidade realizado pela gestão atual, para auxiliar a administração a criar estratégias de atração de empresas, desenvolvimento local e a preparar o plano estratégico do município para os próximos anos. Não se pode afirmar, mas uma de suas causas da realização desse estudo pode ter sido a perspectiva de participação do município na implantação do Parque 1.

Ressalta-se também que, no ano de 2010, foi aprovada uma lei, no Município 1, que apoia ações de inovação, em que o poder público local poderá propor um ambiente de apoio à atualização, à inovação, à criação e à consolidação das microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedor individual, de base tecnológica, visando à promoção do desenvolvimento científico e tecnológico no município. Segundo essa Lei, constitui forma de apoio para desenvolvimento científico e tecnológico, dentre outros, o parque tecnológico e o incentivo à criação de empresas de base tecnológica estabelecidas individualmente, em incubadoras ou condomínios empresariais, poderá ocorrer por meio de isenção de impostos, taxas ou contribuições, conforme regulamento e legislação federal e estadual cabível à matéria.

Constata-se, portanto, que as expectativas são muito boas e a motivação inicial para os atores se envolverem nesse empreendimento está muito relacionada com a participação da Universidade 1, sua estrutura, seus docentes e/ou pesquisadores, e pela “facilidade” de captação de recursos humanos e *status* que o Parque 1 poderá propiciar às empresas residentes.

No Quadro 24, encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como necessário para uma boa governança colaborativa: resultados intermediários.

**Quadro 24** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): resultados intermediários

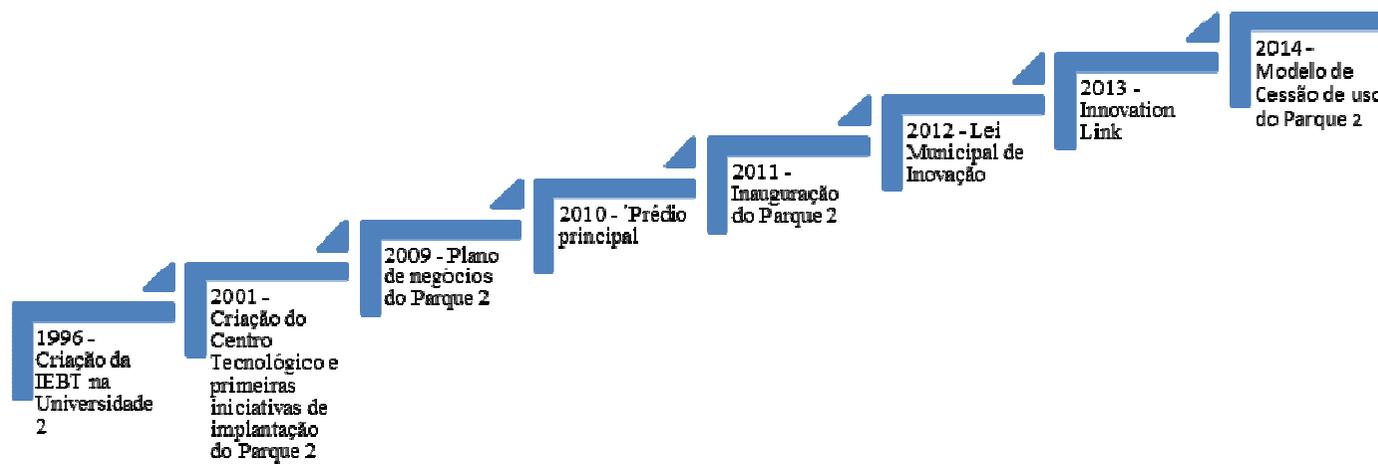
<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 1</b>	
Constructo teórico: resultados intermediários	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são suas expectativas em relação ao funcionamento do Parque?</li> <li>- Qual é a sua maior motivação para se envolver com o Parque?</li> <li>- Esta instituição já tem alcançado algum ganho por meio do Parque?</li> </ul>	
<b>E1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As expectativas são muito boas.</li> <li>- O que a gente vislumbra é uma participação muito grande de nossos docentes e pesquisadores.</li> <li>- Teremos que trabalhar com projetos.</li> <li>- O desafio é expandir e expandir com qualidade.</li> <li>- Temos um público de servidores diferenciado e um público de discentes diferenciado. A nossa característica fundamental “é o conjunto”.</li> </ul>
<b>E2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A proximidade da Universidade 1..., em termos de capacitação de recursos..., a questão da proximidade com os docentes..., mão de obra qualificada..., status por estar dentro do parque.</li> </ul>
<b>E3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O parque faz parte de um ambiente maior, que é o ecossistema inovador/empreendedor da universidade. A expectativa é que o parque, juntamente com a incubadora de empresas, crie uma condição de atração e desenvolvimento de empresas de base tecnológica no município.</li> <li>- Como resultado, teremos melhores condições de vida para a população do município e da região.</li> </ul>
<b>Dados coletados no site da prefeitura do Município 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como o Poder Público Local não respondeu às perguntas propostas e no site não se encontram informações relacionadas com este constructo teórico, não foi possível apontar os resultados intermediários e nem os esperados.</li> <li>- Com relação às expectativas, observa-se que existe uma vontade, da gestão do Município 1, de usufruir melhor da Universidade 1 e do Parque 1.</li> <li>- Um ganho alcançado pelo Município 1 que se pode citar aqui é o estudo da cidade, realizado pela gestão atual, para auxiliar a administração a criar estratégias de atração de empresas, desenvolvimento local e a preparar o plano estratégico do município para os próximos anos.</li> <li>- Aprovação de uma Lei de incentivo à inovação.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E1, E2, E3 e dados coletados no site da prefeitura do Município 1

#### **4.2 Estudo de caso 2 – Parque Tecnológico em fase de operação (Parque 2)**

O Parque 2, inaugurado em 2011, foi o primeiro parque tecnológico de Minas Gerais a entrar em operação. Sua sede está na área localizada às margens de uma rodovia, a 7 km do centro do município onde está localizado, o qual será intitulado, nesta pesquisa, de Município 2, Pertencente à Universidade Federal que o abriga, a qual será denominada, daqui para a frente, de Universidade 2. Foi criado por iniciativa dessa Universidade, da prefeitura e do governo de Minas Gerais, por meio da Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES). As motivações para a sua implantação foram a relevância tecnológica e a intensa produção técnico-científica da Universidade 2.

Na Figura 8 encontra-se detalhada a trajetória do Parque 2.



**Figura 8** Trajetória do Parque 2

Fonte: Parque 2 (2014)

Segundo Faria et al. (2013, p. 9), o Parque 2 é “a materialização das iniciativas de atração e fixação de empresas de base tecnológica no município e, por esse motivo, considerado o vetor de desenvolvimento econômico e social da cidade e região”.

O Parque 2 conta com uma área total de 214 hectares, sendo 174 deles destinados à preservação ambiental e 40 destinados à urbanização e à ocupação por empresas de base tecnológica, centros de pesquisa desenvolvimento e inovação (P, D&I) e áreas de convívio social. O prédio principal tem 4.750m<sup>2</sup> de área e abriga a estrutura administrativa de um Centro Tecnológico do Município, do Parque 2 e de uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT). Também dispõe de salas para uso de empresas de base tecnológica da IEBT e do Parque 2. Para as áreas de convívio social, tais como áreas de lazer, piscina poliesportiva, parque linear e campo de futebol, destinou-se uma área de 152.159 m<sup>2</sup>.

Atualmente, o prédio principal disponibiliza os seguintes ambientes para uso compartilhado:

- duas salas de reuniões de 20m<sup>2</sup> cada, com capacidade para 8 pessoas cada;
- um mini auditório de 135 m<sup>2</sup>, com capacidade para 83 pessoas;
- um auditório de 264 m<sup>2</sup>, com capacidade para 167 pessoas;
- uma sala multiuso de 140 m<sup>2</sup>, com capacidade para 40 pessoas;
- um salão nobre de 100 m<sup>2</sup>, com capacidade para 54 pessoas;
- um laboratório de informática de 37 m<sup>2</sup>, com capacidade para 20 pessoas;
- duas salas de treinamentos de 41 m<sup>2</sup> cada, com capacidade para 40 pessoas cada;
- uma sala de videoconferência, com capacidade para 30 pessoas;
- uma biblioteca de 20 m<sup>2</sup>, com capacidade para 10 pessoas, com acervo bibliográfico de mais de 1.000 livros;

- laboratórios de análises físico-químicas;
- laboratório microbiológico;
- laboratório de biologia molecular;
- espaço para confraternizações de 100 m<sup>2</sup>, com capacidade para 200 pessoas.

O Parque 2 tem, também, um espaço de preservação ambiental que conta com 439.200 m<sup>2</sup> de floresta nativa, além de 788.100 m<sup>2</sup> de regeneração e de plantio de mudas para reflorestamento. Para a manutenção desta área, o Parque 2 atende às condicionantes ambientais: “Programa de Monitoramento da Qualidade da Água do Rio Turvo Sujo” e “Programa de Educação Ambiental para Conservação da Qualidade Ambiental e Preservação da Biodiversidade”.

O Parque 2 tem por finalidade abrigar empresas de base tecnológica, empresas graduadas pela incubadora da Universidade 2, que o sedia, empresas âncoras e estruturas de apoio empresariais e, como missão, oferecer condições físicas e institucionais adequadas, para viabilizar a transferência de conhecimento e tecnologia em apoio a empreendimentos de base tecnológica, para benefício da sociedade.

Para o seu funcionamento, o Parque 2 poderá contar com o consórcio de entidades públicas e privadas, conforme dispuser de instrumento jurídico próprio e conta com suporte técnico, físico e administrativo da Universidade 2, bem como assessoria em pesquisa e desenvolvimento, prestada por seus docentes e pessoal técnico-administrativo à Empresa Residente, sob a égide do Contrato de Utilização Compartilhada do Parque Tecnológico e em conformidade com as normas de prestação de serviços instituídas pela instituição.

Poderá contar, também, com o apoio de recursos humanos e tecnológicos e da infraestrutura da Universidade 2 e de outras instituições consorciadas, conforme dispuser o Contrato de Utilização Compartilhada do Parque Tecnológico, ou outro instrumento jurídico porventura firmado, respeitadas as

normas institucionais respectivas.

O patrimônio do Parque 2, constituído de bens móveis e imóveis adquiridos ou recebidos de doação ou de outra forma, fará parte do acervo patrimonial da Universidade 2.

As receitas do Parque 2 são provenientes de:

- subvenções, dotações, taxas, contribuições e outros auxílios estipulados em favor do Parque Tecnológico pela União, estados, municípios e por pessoas físicas e instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- usufrutos que lhe forem conferidos;
- doações e quaisquer outras formas de benefícios que lhe forem destinadas;
- remunerações provenientes do resultado de suas atividades;
- outras rendas eventuais.

A gestão financeira do Parque 2 é realizada por uma Fundação, mediante convênio específico, observadas as normas vigentes na Universidade 2.

#### **4.2.1 Estrutura organizacional**

O Parque 2, conforme demonstrado na Figura 9, é uma das unidades de um Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional do Município 2, o qual será intitulado, daqui para a frente, somente de Centro Tecnológico, órgão subordinado diretamente à reitoria da universidade que o abriga. Portanto, não tem personalidade jurídica própria, sendo considerado parte integrante da Universidade 2, que é uma fundação pública.

A equipe gestora do Parque 2 está diretamente subordinada à Diretoria Executiva do Centro Tecnológico, cujo Conselho de Administração é o órgão de decisão superior do Parque, ressalvadas as questões de competência dos demais

órgãos da Universidade, nos termos do Estatuto, do Regimento Geral e das demais normas em vigor.

O Centro Tecnológico, segundo Faria et al. (2013, p. 8), é

(...) um órgão da Universidade, vinculado diretamente a Reitoria, criado com o propósito de promover a interação entre a universidade, o setor público, as empresas privadas e a sociedade, visando a criação, o desenvolvimento, a atração e fixação de empreendimentos de base tecnológica; a prospecção e transferência de tecnologias; e a disseminação da cultura do empreendedorismo e inovação na comunidade acadêmica e local.

Esse Centro Tecnológico foi criado por uma resolução do Conselho Universitário da Universidade que abriga o Parque 2 e seu funcionamento é viabilizado pela própria universidade com o apoio da Prefeitura Municipal e da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Minas Gerais. Sua gestão é realizada pelo Conselho de Administração, junto com o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva do próprio Centro.

Conforme demonstrado na Figura 9, o Centro é composto pelo Parque 2, por uma incubadora de empresas de base tecnológica, por uma central de empresas juniores e por um núcleo de desenvolvimento social e educacional.



**Figura 9** Organograma do Centro Tecnológico Regional do município parceiro do Parque 2

Fonte: Centro Tecnológico Regional do Município parceiro do Parque 2

O Parque 2 tem regimento próprio e a sua gestão é colegiada, e o seu coordenador responde ao Diretor Executivo do Centro Tecnológico. O Parque 2 é administrado por uma coordenadoria, à qual compete a execução das decisões, diretrizes e normas estabelecidas pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico. Essa coordenadoria tem um coordenador nomeado pelo reitor, com base em lista tríplice elaborada pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico; por uma gerência administrativa, órgão executivo da administração do Parque 2, que também assessora as outras três unidades do Centro Tecnológico (incubadora de empresas de base tecnológica, central de empresas juniores e o núcleo de desenvolvimento social e educacional) exercida por profissional cuja qualificação seja reconhecida pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico e, em suas ações e atividades, obedece ao disposto no regimento desse centro, e pelo colegiado das empresas residentes no parque, constituído de representantes dessas empresas, mas que ainda não está em funcionamento, pois o regimento do Parque 2 ainda não foi aprovado em definitivo.

A equipe do Parque 2 é composta por presidência do conselho de administração do centro tecnológico, diretoria executiva do centro tecnológico, coordenação do parque, gerência de acompanhamento empresarial, gerência de novos negócios, gerência de infraestrutura e operações; gerência de engenharia, arquitetura e construção e gerência ambiental.

Por ser uma unidade do Centro Tecnológico, o organograma do Parque 2 tem elementos comuns à estrutura de operação do Centro que, por sua vez, envolve a incubadora de empresas de base tecnológico, a central de empresas juniores e o núcleo de desenvolvimento social e educacional. Esses elementos comuns são as gerências de comunicação, financeira, contábil e administrativa do Centro Tecnológico, que “prestam serviços” para todas as unidades, incluindo o Parque 2. Na Figura 10 demonstra-se a estrutura interna do Parque 2.



**Figura 10** Estrutura de Gestão do Parque 2

Fonte: Resolução de 2006 do Conselho Universitário da Universidade que abriga o Parque

A composição e as atribuições da equipe de gestão do Parque 2 estão relacionadas no Quadro 25.

**Quadro 25** Composição e atribuições da equipe gestora do Parque 2

<b>Equipe Gestora</b>	<b>Composição</b>	<b>Atribuições</b>
Coordenação do Parque 2 – órgão de administração geral do Parque	- Coordenador (servidor efetivo da Universidade 2) nomeado pelo reitor com base em lista tríplice elaborada pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico.	- Servir de agente articulador entre o Parque Tecnológico, a Diretoria Executiva do Centro Tecnológico, as empresas, a Universidade 2 e a comunidade; - Elaborar planos e programas, anuais e plurianuais, normas, critérios e outras propostas julgadas necessárias ou úteis à administração do Parque Tecnológico, para a apreciação do Conselho de Administração do Centro Tecnológico; - Preparar editais de convocação para a seleção de empresas, deliberando sobre dúvidas e casos omissos neles encontrados, consultando o Conselho de Administração do Centro Tecnológico; - Receber, conforme os critérios estabelecidos em edital, os projetos apresentados e encaminhá-los ao Diretor Executivo do Centro Tecnológico; - Buscar, na comunidade e na Universidade, apoio para a execução dos projetos aprovados pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico; - Cumprir e fazer cumprir o regimento e as decisões do Conselho de Administração e do Diretor Executivo do Centro Tecnológico; - Interagir com os órgãos e as empresas residentes, visando assegurar a realização dos objetivos e das metas estabelecidos pelo Conselho de Administração; - Expedir normas operacionais necessárias ao funcionamento do Parque Tecnológico ou das empresas residentes, após aprovação do Diretor Executivo, dentre outras.

Continuação...

Gerência Administrativa - órgão executivo da administração do Parque Tecnológico, que também assessora as outras três unidades do Centro Tecnológico (incubadora de empresas de base tecnológica, central de empresas juniores e o núcleo de desenvolvimento social e educacional)	Gerente administrativo com qualificação reconhecida pelo conselho de administração do Centro Tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerenciar o complexo administrativo e operacional do Parque Tecnológico;</li><li>- Executar, no âmbito de sua competência, as políticas e as decisões definidas pelo Conselho de Administração do Centro Tecnológico;</li><li>- Submeter à apreciação do coordenador as necessidades e as reivindicações das empresas residentes;</li><li>- Orientar e acompanhar a execução das atividades administrativas das empresas residentes;</li><li>- Providenciar o recebimento de informações, insumos e demais materiais necessários à prestação de serviços, em suporte às operações das empresas residentes, nas especificações e prazos previstos, de acordo com as necessidades;</li><li>- Manter a coordenação atualizada sobre as operações das empresas residentes;</li><li>- Praticar os demais atos necessários à gestão do Parque.</li></ul>
Colegiado das empresas residentes <sup>19</sup>	Representantes das empresas residentes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar o regimento interno do colegiado, para aprovação do Conselho de Administração do Centro Tecnológico;</li><li>- Eleger e destituir o presidente do colegiado;</li></ul>

<sup>19</sup>O colegiado ainda não está em funcionamento, pois o regimento não foi aprovado em definitivo. O propósito do colegiado é operar como espaço permanente de cogestão, permitindo o planejamento e a definição conjunta de prioridades, responsabilidades, metas e estratégias, observadas as orientações e as deliberações do Conselho de Administração do Centro Tecnológico.

Continuação...

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar as empresas residentes em ações coletivas na Universidade e em outros órgãos e instituições, públicos ou privados;</li> <li>- Promover a integração entre as empresas residentes;</li> <li>- Promover o aprimoramento das relações interinstitucionais;</li> <li>- Atender às diretrizes emanadas de seu regimento interno;</li> <li>- Acompanhar o uso dos recursos destinados à manutenção da infraestrutura e dos serviços comuns às empresas residentes.</li> </ul>
Gerência de acompanhamento empresarial	Bolsista	Responsável pelo acompanhamento das empresas residentes do Parque 2, que envolve a realização das pesquisa de indicadores, pesquisa de satisfação empresarial, reuniões de acompanhamento e atendimento de demandas, oferecimento de assessorias e consultorias, auxílio à captação de recursos e apoio à interação universidade-empresa.
Gerência de infraestrutura e operações	Bolsista	Responsável pelo gerenciamento e manutenção das facilidades e serviços de infraestrutura, que envolvem os espaços de uso compartilhado, os serviços de internet, segurança, rede elétrica e outros aspectos relacionados às instalações do Parque 2.
Gerência de novos negócios	Bolsista	Desempenha as atividades de atração de novas empresas e parceiros para o ambiente do parque, incluindo a preparação e a divulgação de material publicitário, participação em eventos, feiras e missões, além de visitas às empresas e instituições parceiras. Gerencia as relações institucionais, as parceiras nacionais e internacionais do parque. Também é responsável pelo processo de seleção de empresas residentes.

Continuação...

Gerência de projetos de engenharia, arquitetura e construção (EAC)	Bolsista	Responsável pelo desenvolvimento e contratação de projetos relacionados à urbanização e expansão do Parque 2, cujas atividades envolvem o acompanhamento e a verificação de licitações e obras, a elaboração de projetos e a captação de aporte de recursos.
Gerência ambiental	Bolsista	Responsável pelo programa de recuperação e proteção das áreas de preservação ambiental do Parque 2 e, também, conduz o Programa de Educação Ambiental do Parque 2.

Fonte: Resolução do ano de 2006 do Conselho Universitário da Universidade 2

No Quadro 26 encontra-se a síntese das características do Parque 2.

**Quadro 26** Caracterização do Parque 2

<b>Características</b>	<b>Parque Tecnológico em fase de operação (Parque 2)</b>
- Área total - Área do núcleo - Área das empresas - Espaço de preservação ambiental	- 214 hectares - 4.750 m <sup>2</sup> - 40 hectares - 174 hectares, sendo 439.200 m <sup>2</sup> destinados à floresta nativa e 788.100 m <sup>2</sup> destinados à regeneração e ao plantio de mudas para reflorestamento.
Localização	Às margens de uma rodovia, a 7 km do centro do município 2
Estágio/fase	Em operação desde o ano de 2011
Objetivos	- Induzir o desenvolvimento sustentável local e regional. - Propiciar novas oportunidades de trabalho e de capacitação. - Promover a inovação tecnológica. - Estimular o empreendedorismo (social). - Oferecer atividades de educação ambiental. - Possibilitar, às empresas residentes, oportunidades de consultorias, contatos institucionais e acesso a equipamentos e instrumentação para pesquisa, respeitadas as normas referentes à matéria. - Incentivar a parceria público-privada.
Vocação	- Biotecnologia. - Biossegurança. - Tecnologia da informação e comunicação. - Tecnologia de alimentos. - Ciências veterinárias e zootécnicas. - Energias renováveis. - Segurança e produção alimentar. - Ecotecnologias e sustentabilidade ambiental.- Cadeia florestal.
Forma jurídica	Não tem personalidade jurídica própria
Gestão do Parque	- Equipe gestora do Parque 2 - diretamente subordinada à Diretoria Executiva do Centro Tecnológico. - O Conselho de Administração do Centro Tecnológico é o órgão de decisão superior do Parque, ressalvadas as

Continuação...

	<p>questões de competência dos demais órgãos da Universidade 2, nos termos do Estatuto, Regimento Geral e demais normas em vigor.</p> <p>- Fundação de Apoio à Universidade 2.</p>
Equipe do parque	<p>- Presidência do Conselho de Administração do Centro Tecnológico.</p> <p>- Diretoria Executiva do Centro Tecnológico.</p> <p>- Coordenação do Parque 2.</p> <p>- Gerência de Novos Negócios.</p> <p>- Gestora de Infraestrutura e Operações.</p> <p>- Gerente de Acompanhamento Empresarial.</p> <p>- Gerência de Projetos de Engenharia, Arquitetura e Construção.</p> <p>- Gerência Ambiental.</p>
Principais parceiros	<p>- As três unidades do Centro Tecnológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadora de Empresas de Base Tecnológica;</li> <li>• Central de Empresas Juniores; e</li> <li>• Núcleo de Desenvolvimento Social</li> </ul>
Agentes mantenedores	<p>- Universidade Federal 2</p> <p>- Prefeitura Municipal 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação de Empresas de Base Tecnológica do município;</li> <li>• Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia do município; e</li> <li>• Agência de desenvolvimento do município.</li> </ul> <p>- Governo de Minas – SECTES</p>
Agentes financiadores	<p>- Fapemig.</p> <p>- Finep.</p> <p>- CNPq.</p> <p>- Sebrae.</p> <p>- Fundação de apoio à Universidade 2.</p>
Infraestruturas compartilhadas	<p>- Áreas de convivência social (áreas de lazer, piscina poliesportiva, parque linear e campo de futebol).</p> <p>- Salas de reunião.</p> <p>- Auditórios.</p> <p>- Salas multiuso.</p> <p>- Salão nobre.</p> <p>- Laboratório de informática.</p> <p>- Sala de treinamento.</p> <p>- Sala de videoconferência.</p> <p>- Biblioteca.</p>

Continuação...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratório de análise físico-química.</li> <li>- Laboratório de microbiologia e de biologia molecular.</li> </ul>
Apoio às empresas residentes	<p><sup>20</sup>Suporte técnico, físico e administrativo da Universidade 2, bem como assessoria em pesquisa e desenvolvimento, prestada por seus docentes e pessoal técnico-administrativo à Empresa Residente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação sobre gestão da Propriedade Intelectual.</li> <li>- Assessoramento nas áreas administrativa, jurídica, financeira, contábil, em comunicação, publicidade e marketing.</li> <li>- Auxílio na captação de recursos.</li> <li>- Suporte às atividades de inovação tecnológica e empreendedorismo.</li> <li>- Oferta de serviço de inteligência competitiva e de prospecção tecnológica.</li> <li>- <sup>21</sup>Apoio de recursos humanos e tecnológicos e da infraestrutura da Universidade 2 e de outras instituições consorciadas.</li> <li>- Cessão remunerada de uso, ou concessão de direito real de uso e compartilhamento de área física.</li> <li>- Uso e alocação de laboratórios e plantas-piloto, mediante contrato específico.</li> <li>- Possibilidade de compartilhamento de serviços técnico-administrativos e contábeis disponíveis.</li> <li>- Orientação empresarial e mercadológica.</li> <li>- Assessoria e prestação de serviços tecnológicos.</li> <li>- Intermediação para o estabelecimento de cooperação tecnológica com outras instituições.</li> <li>- Acesso a informações tecnológicas.</li> <li>- Estudo de viabilidade técnica, econômica, comercial e de impacto ambiental e social (EVTECIAS).</li> <li>- Elaboração e gerenciamento de projetos.</li> <li>- Pesquisas de mercado.</li> <li>- Interação universidade empresa.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas realizadas, consultas a documentos, leis, folders e site do Parque 2

<sup>20</sup>Sob a égide do Contrato de Utilização Compartilhada do Parque Tecnológico e em conformidade com as normas de prestação de serviços instituídas pela Instituição.

<sup>21</sup> Idem .

### 4.2.3 Relatório do caso estudado

Neste item são apresentadas as análises das respostas da segunda parte das entrevistas realizadas com atores do Parque 2, buscando identificar os cinco constructos teóricos defendidos por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa. Ao final da análise de cada constructo encontra-se um quadro com a síntese das respostas das entrevistas.

#### 4.2.2.1 Diálogo face a face

No que tange ao segundo constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa, o diálogo face a face já é percebido como importante para o sucesso do Parque e vem avançando constantemente, mas ainda enfrenta dificuldades relacionadas com a compreensão do papel do Parque e dos atores envolvidos.

Com relação à liderança, E4 destacou que está a cargo da Universidade 2.

*o parceiro mais atuante é a Universidade e dela se esperam ações que visem facilitar a interação e interlocução com as empresas e o governo*(E4, Relato de entrevista)

Com relação à quebra de paradigma na relação público-privado, E4 afirmou que ela

*Deve partir sempre da universidade, que deve provar internamente que apoia e acredita nos benefícios destas relações, vencendo preconceitos da comunidade; o diálogo interno e a comunicação com a comunidade universitária vêm avançando diariamente, mas ainda precisa avançar muito mais* (E4, Relato de entrevista)

E4 destacou, ainda, que

*há resistência de aceitação interna dessa relação universidade-empresa e percebemos certa dificuldade de muitos em compreender o papel do Parque*

*como agente de desenvolvimento econômico e social (E4, Relato de entrevista).*

E5 já percebe de outra maneira a questão do diálogo, não afirmando que não existe, mas deixou claro que precisa ser aperfeiçoado. Segundo este entrevistado, *poderia ser melhor. Deveria haver um alinhamento de objetivos e que todos estivessem engajados neste mesmo propósito (Relato de entrevista).*

Já E6 deixou transparecer que a liderança é exercida pela Universidade 2, porém, com a participação efetiva do Conselho:

*(...) a indicação do gestor (entende-se do gestor Parque 2) é feita pela Universidade 2. A participação do conselho é efetiva na escolha de empresas para habitarem o Parque, mas a administração é do gestor (E6, Relato de entrevista).*

Observou-se unanimidade com relação à liderança da Universidade 2 na gestão do Parque 2. Porém, no quesito diálogo face a face, ele ainda não é percebido como bom o suficiente pelos entrevistados. E4 foi o único ator a dizer que o diálogo já está avançando. E5 disse que poderia ser melhor. E, pelas respostas de E6, percebe-se que ele não está acostumado a dialogar com os outros atores e que essa parte fica a cargo do Conselho e do Gestor do Parque 2.

Percebeu-se, ao longo de todas as entrevistas realizadas, que o diálogo face a face é considerado importante por todos os atores envolvidos com o Parque 2 e que está sendo trabalhado e valorizado como um elemento importante para o sucesso do empreendimento.

No Quadro 27 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: diálogo face a face.

**Quadro 27** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o primeiro constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): diálogo face a face

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 2</b>	
Constructo teórico: diálogo face a face	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algum ator institucional específico exerce liderança no processo de colaboração que contribui para a existência do parque?</li> <li>- Ela está sendo realizada de forma plena?</li> <li>- Como você avalia as condições de comunicação e diálogo atualmente existentes entre os atores? São satisfatórias?</li> <li>- Há um processo contínuo de busca de consenso em torno das decisões que afetam a todos?</li> </ul>	
<b>E4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O diálogo interno com a comunidade universitária vem avançando diariamente, mas ainda precisa avançar muito mais.</li> <li>- Há resistência de aceitação interna dessa relação universidade empresa e percebemos certa dificuldade de muitos em compreender o papel do Parque como agente de desenvolvimento econômico e social.</li> <li>- O parceiro mais atuante é a Universidade e dela se esperam ações que visem facilitar a interação e a interlocução com as empresas e o governo.</li> <li>- Além disso, a quebra de paradigma na relação público-privado deve partir sempre da universidade, que deve provar internamente que apoia e acredita nos benefícios destas relações, vencendo preconceitos da comunidade.</li> </ul>
<b>E5</b>	- Poderia ser melhor. Deveria haver um alinhamento de objetivos e que todos estivessem engajados neste mesmo propósito.
<b>E6</b>	Há participação efetiva do Conselho na escolha de empresas para habitarem no Parque, mas a administração é do “gestor” (coordenador).

Fonte: Entrevistas com E4, E5, E6

#### 4.2.2.2 Construção da confiança

Observou-se, nas entrevistas realizadas no Parque 2, que a construção da confiança tem sido trabalhada de forma intensa, por meio de reuniões colegiadas, gestão consensuada, reuniões periódicas, trimestralmente ou sob demanda, bem como a existência de normas e regras claras e regimento interno do Parque.

Com relação a esse constructo teórico, E4 destacou que

As decisões são colegiadas, pode-se dizer que a gestão é consensuada. As reuniões de Conselho não são periódicas por regimento, mas acontecem quase sempre trimestralmente ou sob demanda. Há também reuniões periódicas entre a Diretoria Executiva do Centro Tecnológico e os Coordenadores das unidades. O Parque possui regimento interno, normas e regras claras para instalação das empresas, tanto no condomínio quanto nos lotes (E4, Relato de entrevista).

E5 citou que existe um Conselho Administrativo para facilitar a resolução de problemas, mas não atua de forma propositiva:

*(...) há um Conselho Administrativo, mas não acho que atua de forma propositiva para resolução de problemas; ocorrem reuniões/encontros, mas sem periodicidade definida e que não existem regras claras que facilitem o processo de engajamento das empresas/instituições no processo de colaboração (E5, Relato de entrevista).*

E6 destacou também, que não há a formação de grupos ou conselhos para facilitar a resolução de problemas e novas propostas de melhorias no Parque e que *reuniões/encontros ocorrem trimestralmente*. Ressaltou, ainda, que existem regras claras que facilitam o processo de engajamento das empresas e/ou instituições no processo de colaboração e citou *incubadoras de empresas* como importantes para a existência dessas regras.

A confiança acontece com o passar do tempo, à medida que os atores trabalham juntos, ficam se conhecendo e demonstram para os outros que são dependentes. Como o Parque 2 ainda é um empreendimento novo, observa-se que a confiança ainda está sendo construída, e a construção da confiança, segundo Ansell e Gash (2007), não ocorre da noite para o dia. Demanda tempo.

No entanto, constata-se a preocupação dos gestores do Parque 2 de construir a confiança ao verificar que existem normas claras, regimento interno, reuniões periódicas e a formação de um Conselho para a resolução dos

problemas coletivos, o que, com certeza, são fatores fundamentais para a construção da confiança.

No Quadro 28, encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: construção da confiança.

**Quadro 28** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o segundo constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): construção da confiança

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 2</b>	
Constructo teórico: construção da confiança	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há a formação de grupos ou conselhos para facilitar a resolução de problemas e novas propostas de melhorias no Parque?</li> <li>- Ocorrem encontros e/ou reuniões periódicas?</li> <li>- Existem regras claras que facilitam o processo de engajamento das empresas e/ou instituições no processo de colaboração?</li> </ul>	
<b>E4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As decisões são colegiadas, pode-se dizer que a gestão é consensuada.</li> <li>- As reuniões de Conselho não são periódicas por regimento, mas acontecem quase sempre trimestralmente ou sob demanda.</li> <li>- Há também reuniões periódicas entre a diretoria executiva do Centro Tecnológico e os coordenadores das unidades.</li> <li>- O Parque possui regimento interno, normas e regras claras para a instalação das empresas, tanto no condomínio quanto nos lotes.</li> </ul>
<b>E5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há um conselho administrativo, mas acho que não atua de forma propositiva para a resolução de problemas.</li> <li>- Ocorrem encontros/reuniões do Conselho, mas sem periodicidade definida.</li> <li>- Não existem regras claras que facilitem o processo de engajamento das empresas e/ou instituições no processo de colaboração.</li> </ul>
<b>E6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há a formação de grupos ou conselhos para facilitar a resolução de problemas e novas propostas de melhorias no Parque.</li> <li>- Ocorrem encontros/reuniões trimestralmente.</li> <li>- Existem regras claras que facilitam o processo de engajamento das empresas e/ou instituições no processo de colaboração: “incubadoras de empresas”.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E4, E5, E6

#### 4.2.2.3 Compromisso com o processo

Com relação a esse terceiro constructo teórico pode-se destacar que, no Parque 2, o comprometimento com o processo pode não estar sendo percebido por alguns atores como importante para o sucesso do empreendimento, talvez por ser uma estratégia nova e ainda não estarem familiarizados com essa nova postura que devem adotar frente a esse empreendimento coletivo. O compromisso ocorre ao longo do tempo, segundo Emerson, Nabtchi e Balogh (2013) e constitui um dilema complicado, conforme afirmam Ansell e Gash (2007).

Constata-se que, por parte da Universidade e da gestão do Parque 2, existe um compromisso mais sólido com o processo. Isso pode ser percebido pelas respostas de E4 às questões propostas sobre esse constructo teórico.

O Parque tem o Conselho de Administração, que é responsável pelas decisões superiores, com funções consultivas e deliberativas. Nele estão representados os atores da academia, do governo e das empresas. Cada um deles com seu papel no cenário local e regional (E4, Relato de entrevista).

O Conselho de Administração é responsável pelas decisões superiores com funções consultivas e deliberativas. O seu colegiado é composto por um representante da Câmara dos Dirigentes Lojistas, um representante da Secretaria Municipal de Ciência e Tecnologia, um representante da SECTES, um representante das empresas residentes, um representante das empresas incubadas, um representante do SEBRAE, um representante da Associação Comercial do município e pelo presidente da Fundação de Apoio à Universidade. De acordo com E4, o comprometimento dos atores é satisfatório e quem participa tem direito à voz e a voto.

No entanto, com relação aos outros atores, esse compromisso ainda não está totalmente firmado. E5 afirmou que poucas empresas participam de forma ativa das decisões sobre as ações coletivas do Parque 2.

Acredito que uma ou duas empresas/instituições participam de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque. Não vejo as empresas trabalhando de forma coletiva ainda. Há troca de experiências, mas não vejo ocorrendo de forma organizada e permanente (E5, Relato de entrevista).

E6 destacou que o governo estadual tem assento no Conselho de Administração e participa de várias ações para a manutenção das empresas. O governo local participa com recursos financeiros e funcionários, mas “*somente a Universidade 2 participa de forma ativa nas decisões*”.

Portanto, conclui-se que o compromisso com o processo precisa ser fortalecido no Parque 2, para que todos os atores participem de forma ativa das decisões sobre as ações coletivas do Parque. No entanto, como o compromisso está relacionado com a motivação para participar de governança colaborativa (ANSELL; GASH, 2007), acredita-se que ele será fortalecido com o tempo.

No Quadro 29 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: compromisso com o processo.

**Quadro 29** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o terceiro constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): compromisso com o processo

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 2</b>	
Constructo teórico: compromisso com o processo	
- Quantas empresas/instituições participam de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque? - Qual o papel de cada participante em benefício do Parque e como contribuem para o desempenho do Parque? - O comprometimento dos atores é satisfatório, mais ou menos ou não satisfatório? Por quê?	
<b>E4</b>	- Estão representados no Conselho a academia, o governo e as empresas, cada qual com seu papel no cenário local e regional. - O Conselho de Administração é responsável pelas decisões

Continuação...

	<p>superiores com funções consultivas e deliberativas.</p> <p>- O seu colegiado é composto por um representante da Câmara dos Dirigentes Lojistas, por um representante da Secretaria Municipal de Ciência e Tecnologia, por um representante da SECTES, por um representante das empresas residentes, por um representante das empresas incubadas, por um representante do SEBRAE, por um representante da Associação Comercial do município e pelo presidente da Fundação de Apoio a Universidade.</p> <p>- O comprometimento é satisfatório, já que quem participa tem direito a voz e voto.</p>
<b>E5</b>	<p>- Acredito que uma ou duas empresas/instituições participam de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque.</p> <p>- Não vejo as empresas trabalhando de forma coletiva ainda. Há troca de experiências, mas não vejo ocorrendo de forma organizada e permanente.</p>
<b>E6</b>	<p>- Apenas a universidade participa de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque.</p> <p>- O governo do Estado tem assento no Conselho de Administração e foi o responsável pela reforma do Parque, além de participar de várias ações para a manutenção das empresas no mesmo.</p> <p>- A Prefeitura Municipal participa com recursos financeiros para a manutenção física do Parque, além de oferecer funcionários para algumas atividades do mesmo.</p> <p>- Universidade, além da administração, oferece também recursos humanos.</p>

Fonte: Entrevistas com E4, E5, E6

#### 4.2.2.4 Entendimento compartilhado

Nas entrevistas realizadas com atores do Parque 2 observa-se que os gestores estão trabalhando de forma intensa para que esse entendimento compartilhado ocorra. Várias ações de governança têm sido realizadas desde o início de funcionamento do Parque 2, o que contribui muito para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado do que eles podem alcançar juntos, de forma coletiva.

E4 afirmou que o Parque 2 realiza várias ações de governança.

Utilização da rede social; participação da governança e apoio à participação de empresas/entidades em eventos; ações de comunicação; ações de capacitação visando aumentar o conhecimento; ações para resolução de problemas coletivos; ações para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros; para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/entidades; eventos promovidos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos (E4, Relato de entrevista).

Além dessas ações de governança citadas, E4 destacou a criação de uma resolução, a partir do modelo de Cessão Real de Uso do Parque como a mais importante e recente ação de governança realizada pela gestão do Parque 2.

Segundo E4, essa Resolução é

(...) inédita no país e prima pela transparência e pela cooperação entre empresas e a Universidade. Essa Resolução trata de critérios e regras para instalação de empresas em lotes do Parque 2, que lhes darão direito a tempo de cessão do espaço, calculado em função do investimento a ser realizado pela empresa e da área escolhida (E4, Relato de entrevista).

Na opinião de E5, dentre as ações citadas por E4, o Parque não tem realizado ações de governança para a resolução de problemas coletivos e não tem promovido eventos visando aumentar a rede de contatos internos e externos (falta de empresas grandes é citada por E5 como uma limitação do Parque, assim como lanchonetes ou restaurantes para os colaboradores que estão nas empresas).

No entanto E5, destacou que o Parque 2 tem realizado, desde o início, *rodadas de negócio, divulgação de notícias, reuniões entre empresas.*

E6 revelou que o Parque 2 tem promovido várias ações de governança e, dentre elas, a,

*utilização da rede social, participação da governança e apoio a participação de empresas/entidades em eventos; ações de capacitação visando aumentar o conhecimento, eventos promovidos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos* (E6, Relato de entrevista)

Além das ações de governança citadas, E6 ressaltou que, desde o início

do Parque 2, existe participação em eventos da ANPROTEC, assim como participação em eventos nacionais e internacionais sobre parques.

Porém, é importante destacar que E6 não citou que o Parque 2 tem realizado ações de comunicação, ações para resolução de problemas coletivos e ações para intensificar e apoiar a cooperação entre empresas/entidades. Duas dessas ações não citadas por E6 também não foram citadas por E5. Isso demonstra que atores externos à Universidade 2 e à gestão do parque não têm o mesmo entendimento que os outros dois atores, que representam, respectivamente, as empresas e o poder público local. Portanto, pode-se concluir que o entendimento compartilhado não está ocorrendo da mesma maneira para todos os atores envolvidos, o que não deixa de ser natural, pois o Parque 2 está em funcionamento há pouco tempo.

No entanto, é importante destacar que esse constructo teórico pode ser mais bem trabalhado no Parque 2, para que ocorra um engajamento maior dos atores.

No Quadro 30 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: entendimento compartilhado:

**Quadro 30** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quarto constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): entendimento compartilhado

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 2</b>	
Constructo teórico: entendimento compartilhado	
- Quais são as ações da governança realizadas no Parque desde o seu início?	
<b>E4</b>	- Utilização da rede social, participação da governança e apoio à participação de empresas/entidades em eventos. Ações: de comunicação; de capacitação; para resolução de problemas coletivos; para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros; para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/entidades.

Continuação...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos promovidos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos.</li> <li>- Criação de uma Resolução, a partir do modelo de Cessão Real de Uso do Parque e da Lei Municipal de Inovação.</li> </ul>
<b>E5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização da rede social, ações de capacitação, ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/instituições e para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros.</li> <li>- Ações de governança realizadas no Parque desde o seu início: rodadas de negócio, divulgação de notícias, reuniões entre empresas.</li> </ul>
<b>E6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização da rede social, participação da governança e apoio à participação de empresas/entidades em eventos; ações de capacitação visando aumentar o conhecimento, eventos promovidos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos.</li> <li>- Participação em eventos ANPROTEC.</li> <li>- Participação em eventos nacionais e internacionais sobre parques.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E4, E5, E6

#### 4.2.2.5 Resultados intermediários

Tendo em vista que o Parque 1 está em fase de implantação e para que não houvesse uma discrepância muito grande entre os dados coletados, nas entrevistas realizada no Parque 2, com relação a esse constructo teórico, também foram abordados somente aspectos relacionados com a motivação dos atores para se envolverem com o parque e com as expectativas em relação ao funcionamento do mesmo. No entanto, ao responder às perguntas, os atores demonstraram claramente que já obtiveram resultados positivos com o envolvimento com o Parque 2.

Portanto, para a realização da análise da existência desse constructo teórico no Parque 2, inicialmente, são relatadas as motivações e as expectativas de cada ator entrevistado e, posteriormente, o(s) resultado(s) que já obtiveram com esta parceria.

E4 destacou que as suas expectativas são as melhores possíveis:

*Por aqui se acredita que o Parque venha a se tornar um divisor de águas no desenvolvimento econômico-social, não só da cidade como de toda a região* (E4, Relato de entrevista)

Com relação à motivação para se envolver com o Parque 2, E4 destacou que

(...) a motivação é a mesma para toda a equipe do parque. Colaborar para que as iniciativas empreendedoras se tornem realidade, que mude a realidade das pessoas e das instituições. Ajudar a estimular as interações entre academia, governo e empresas para gerar novos produtos e, dessa forma, contribuir para a riqueza da cidade e região e para a geração de mão de obra de elevada qualificação (E4, Relato de entrevista).

E4 declarou que já obteve ganhos por meio do parque e que é muito gratificante constatar que o empreendimento já está produzindo resultados.

Recentemente, a primeira empresa assinou contrato para uso e ocupação de lote e poderá usufruir do modelo de cessão real de uso, representando, assim, uma nova fase de desenvolvimento e prospecção. Por se tratar de uma empresa que completa todo o ciclo, passando pelos programas de pré-incubação e incubação, veio a se tornar residente e agora pretende edificar no parque. Isso é muito gratificante, ver um sonho se tornar realidade (E4, Relato de entrevista).

Outro resultado importante destacado por E4 foi a criação da Lei de Inovação do Município em 2011. Essa Lei, segundo E4,

(...) é parte do Programa Municipal de apoio à inovação tecnológica onde as empresas de base tecnológica sediadas no Município 2 passaram a receber incentivos fiscais na forma de renúncia de tributos entre outros benefícios, além de destinar recursos para o desenvolvimento do Parque 2 (E4, Relato de entrevista).

Para E5, a expectativa é muito grande:

“acredito que o Parque tem potencial para ser o maior parque de Minas Gerais e minha expectativa é que novas e maiores empresas se estabeleçam aqui” (E5, Relato de entrevista).

A maior motivação para E5 se envolver com o Parque 2 é *fazer parte de um ambiente empreendedor*.

E5 deixou transparecer que também já obteve resultados com o seu envolvimento com o Parque 2 quando disse que

*a chancela da universidade nos abre muitas oportunidades que têm sido fundamentais para o desenvolvimento da minha empresa* (E5, Relato de entrevista).

E6 disse que a sua motivação para se envolver com o Parque 2 é que ele venha a *criar condições e oportunidades para novos investimentos e desenvolvimento da cidade*. E6 deixou claro que alimenta grandes expectativas com esse envolvimento:

*espera-se que ele se fortaleça rapidamente por ser uma expectativa de futuro para o desenvolvimento do Município 1 e região* (E6, Relato de entrevista).

Com relação a resultados intermediários, E6 destacou que já houve ganhos financeiros com essa parceria: *aumento na arrecadação de ISS para a cidade*.

Constata-se que, apesar do pouco tempo de funcionamento do Parque 2, resultados já são percebidos por todos os atores envolvidos. Isso soma muito, pois, a partir do momento em que pequenas vitórias são possíveis, se fortalecem a confiança e o compromisso com o processo colaborativo. Segundo Ansell e Gash (2007), pequenas vitórias são importantes resultados para o processo, essenciais para a criação de uma força que possa levar ao sucesso da colaboração.

No Quadro 31 encontra-se a síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: resultados intermediários.

**Quadro 31** Síntese das respostas às perguntas relacionadas com o quinto constructo teórico proposto por Ansell e Gash (2007): resultados intermediários

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS (PARTE 2) COM ATORES DO PARQUE TECNOLÓGICO 2</b>	
Constructo teórico: resultados intermediários	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são as suas expectativas em relação ao funcionamento do Parque?</li> <li>- Qual é a sua maior motivação para se envolver com o Parque?</li> <li>- Esta instituição já tem alcançado algum ganho por meio do Parque?</li> </ul>	
<b>E4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por aqui se acredita que o Parque venha a se tornar um divisor de águas no desenvolvimento econômico-social, não só da cidade como de toda a região.</li> <li>- Recentemente, a primeira empresa assinou contrato para uso e ocupação de lote e poderá usufruir do modelo de cessão real de uso, representando, assim, uma nova fase de desenvolvimento e prospecção. - Por se tratar de uma empresa que completa todo o ciclo, passando pelos programas de pré-incubação e incubação, veio a se tornar residente e agora pretende edificar no parque. Isso é muito gratificante, ver um sonho se tornar realidade.</li> <li>- Criação de lei municipal de incentivo à inovação.</li> </ul>
<b>E5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acredito que o Parque tem potencial para ser o maior parque de Minas Gerais e minha expectativa é que novas e maiores empresas se estabeleçam aqui.</li> <li>- Fazer parte de um ambiente empreendedor.</li> <li>- A chancela da universidade nos abre muitas oportunidades que têm sido fundamentais para o desenvolvimento da minha empresa.</li> </ul>
<b>E6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espera-se que ele se fortaleça rapidamente para novos investimentos e desenvolvimento da cidade.</li> <li>- Ganho: aumento na arrecadação de ISS para a cidade.</li> </ul>

Fonte: Entrevistas com E4, E5, E6

## 5 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS ESTUDADOS

Em virtude de um dos parques já se encontrar em fase de operação há 5 anos e de o outro ainda estar em fase de implantação, é evidente a constatação de existência de muita diferenças no quesito infraestrutura e serviços. No entanto, os dois parques são bastante semelhantes no que tange a objetivos, vocação, estrutura de gestão, principais parceiros, infraestrutura compartilhada e apoio oferecidos às empresas. As análises relacionadas com a manifestação (ou não) dos cinco constructos teóricos defendidos por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa são apresentadas na sequência.

### 5.1 Diálogo face a face

Observou-se, nos dois parques estudados, que o diálogo é percebido como importante, sendo trabalhado desde o início, antes mesmo da fase de implantação dos parques.

Nos dois parques, as empresas e o governo local não demonstram que estão utilizando desse elemento de forma proativa e/ou as universidades/gestores não estão dando abertura suficiente para que o diálogo ocorra como deveria.

Também nos dois parques tecnológicos estudados, as universidades que os abrigam exercem a liderança e são os atores que estão à frente do empreendimento. São também as universidades que estão à frente nas negociações com as empresas incubadas e com as empresas reconhecidas como âncoras, para habitar os respectivos parques.

Em ambos os parques existe a preocupação de se investir em ações de comunicação; o diálogo face a face é considerado como importante por todos os atores e está sendo trabalhado como um elemento importante para o sucesso dos parques.

No Quadro 32 encontra-se a síntese dos resultados das análises dos dois parques estudados relacionadas com o primeiro constructo teórico identificado

por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: diálogo face a face.

**Quadro 32** Síntese dos resultados das análises relacionadas com o primeiro constructo teórico: diálogo face a face

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS – PARQUE 1 E PARQUE 2</b>	
<b>Constructo teórico: Diálogo face a face</b>	
<b>PARQUE 1</b>	<b>PARQUE 2</b>
<p>É visto como importante por todos os atores.            Existe a preocupação de investir em ações de comunicação            O diálogo vem sendo trabalhado, desde o início (fase de projeto) pelas Universidades como um elemento importante para o sucesso dos Parques.            A liderança é exercida pelas universidades</p>	
No início, ocorre entre a Universidade e o governo estadual.	No início, ocorre entre a Universidade, o governo estadual e local.
Não existe diálogo com empresas, pois ainda está em fase de implantação e não existe nenhuma empresa instalada.	Existe abertura dos gestores do Parque para o diálogo. As empresas ainda não estão usufruindo de forma plena.
Com relação ao poder público local, é incipiente. Acredita-se que seja por causa da mudança atípica de gestão (2014).	Com relação ao poder público local, a participação é efetiva no Conselho de Administração, com direito à voz e a voto.

## 5.2 Construção da confiança

Com relação a este segundo constructo teórico, observa-se que a construção da confiança é trabalhada de forma plena desde o início, antes mesmo da fase de implantação dos parques, por meio da formação de conselhos, composto por representantes das universidades, dos municípios e das empresas, da existência de normas e regras claras e regimento interno dos dois parques (do Parque 1, está em elaboração e do Parque 2, já se encontra parcialmente aprovado).

Em ambos os parques, o próprio reconhecimento das Universidades e da

sua estrutura é citado como fator importante para construção da confiança.

No Quadro 33 encontra-se a síntese dos resultados das análises dos dois parques estudados, relacionadas com o segundo constructo teórico, identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: construção da confiança.

**Quadro 33** Síntese dos resultados das análises relacionadas com o segundo constructo teórico: construção da confiança

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS – PARQUE 1 E PARQUE 2</b>	
<b>Constructo teórico: Construção da confiança</b>	
<b>PARQUE 1</b>	<b>PARQUE 2</b>
Universidade e estrutura reconhecida	
Trabalhada desde o início: avaliação técnica, tecnológica e ambiental; formação de comitê técnico executivo; organização do escritório de apoio a implantação do parque; celebração de termo de cooperação técnica.	Trabalhada de forma intensa: conselho de administração; reuniões colegiadas; gestão consensuada; reuniões periódicas ou sob demanda; existência de normas e regras claras e regimento interno do parque parcialmente aprovado.
Empresas: a construção efetiva da confiança iniciará a partir do momento que se instalarem no Parque.	Empresas ainda estão um pouco arredias.
Com relação ao poder público local, a construção da confiança está sendo iniciada, novamente, pela Universidade 1.	Governo local receptivo e atuante.

### 5.3 Compromisso com o processo

Com relação a este terceiro constructo teórico, observa-se que o compromisso com o processo ainda não é muito visível, por todos os atores, como importante para o sucesso dos parques.

No início, constata-se que o envolvimento é grande, por parte das

universidades e do governo estadual, por meio da SECTES. As empresas, conforme já citado em outras partes desta pesquisa, por não estarem familiarizadas com este tipo de parceria, têm bastante dificuldades de participar de forma ativa de todo o processo colaborativo. O governo local também apresenta dificuldades de participação ativa, necessitando de trabalho contínuo de sensibilização dos gestores.

No Quadro 34 encontra-se a síntese dos resultados das análises dos dois parques estudados relacionadas com o terceiro constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: compromisso com o processo.

**Quadro 34** Síntese dos resultados das análises relacionada com o terceiro constructo teórico: compromisso com o processo

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS – PARQUE 1 E PARQUE 2</b>	
<b>Constructo teórico: Compromisso com o processo</b>	
<b>PARQUE 1</b>	<b>PARQUE 2</b>
Não é possível observar o envolvimento pleno de todos os atores.	
Envolvimento muito grande da Universidade 1 e do governo estadual, por meio da SECTES.	Compromisso sólido da Universidade. Envolvimento do governo estadual e do governo local
O processo ainda é muito obscuro para as empresas que pretendem se instalar no Parque 1.	As empresas ainda não estão totalmente familiarizadas com o processo;
Está sendo trabalhada a sensibilização dos novos gestores do poder público local (mudança atípica de gestão em meados de 2014).	Participação ativa do poder público local no Conselho de Administração, com recursos financeiros e funcionários, mas não participa da tomada de decisões.
Está sendo trabalhado um modelo coeso de governança	

#### 5.4 Entendimento compartilhado

Com relação a este quarto constructo teórico, observa-se que ele é considerado importante, sendo necessário trabalhar sempre para que ele ocorra de forma intensa.

No Quadro 35 encontra-se a síntese dos resultados das análises dos dois parques estudados, relacionadas com o quarto constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: entendimento compartilhado.

**Quadro 35** Síntese dos resultados das análises relacionados com o quarto construto teórico: entendimento compartilhado

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS – PARQUE 1 E PARQUE 2</b>	
<b>Constructo teórico: entendimento compartilhado</b>	
<b>PARQUE 1</b>	<b>PARQUE 2</b>
Utilização da rede social; muitas ações de comunicação; participação da governança e apoio das empresas/entidades em eventos; ações de capacitação visando aumentar o conhecimento; ações para a resolução de problemas coletivos; ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/universidade; ações para apoiar o desenvolvimento das relações externas pelos membros; promoção de eventos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos.	
	Criação de uma resolução a partir do Modelo de Cessão Real de Uso do Parque; rodadas de negócios, divulgação de notícias e reuniões entre empresa; participação do Parque em eventos promovidos pela Anprotec, em eventos nacionais e internacionais sobre parques tecnológicos.

## 5.5 Resultados intermediários

Com relação a este quinto constructo teórico, é importante destacar aqui, como já foi ressaltado nas análises individuais dos parques estudados, que o Parque 1 está em fase de implantação e, portanto, ainda não é possível visualizar resultados intermediários tangíveis.

Portanto, para que não houvesse muita discrepância entre os dados coletados nos dois parques, objetos de estudos desta pesquisa, foram abordados nas entrevistas somente aspectos relacionados com a motivação inicial dos atores para se envolverem com os parques e com as expectativas em relação ao funcionamento deles.

No entanto, no Parque 2, constata-se que alguns resultados já foram obtidos por todos os atores envolvidos, apesar do pouco tempo de funcionamento do Parque, e serão citados ao final desta análise, assim como alguns ganhos que o Município 1 já obteve, pelo fato de estar considerando a possibilidade de firmar uma parceria com o Parque1.

No Quadro 36 encontra-se a síntese dos resultados das análises dos dois parques estudados, relacionadas com o quinto constructo teórico identificado por Ansell e Gash (2007) como essencial para uma boa governança colaborativa: resultados intermediários.

**Quadro 36** Síntese dos resultados das análises relacionadas com o quinto constructo teórico: resultados intermediários

<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS – PARQUE 1 E PARQUE 2</b>	
<b>Constructo teórico: Resultados intermediários</b>	
PARQUE 1	PARQUE 2
<p>Universidade/gestor: que o Parque, juntamente com a IEBT, crie uma condição de atração e desenvolvimento de empresas de base tecnológica no município, trazendo, como resultado, melhores condições de vida para a população do município e da região.</p>	<p>Universidade/gestor/poder público local: que o Parque fortaleça e venha a se tornar (rapidamente) um divisor de águas no desenvolvimento econômico e social do município e da região.</p>
<p>Expectativa das empresas: benefícios fiscais. Motivação das empresas: proximidade com a Universidade e com os docentes/pesquisadores, apoio para a captação de recursos e <i>status</i>.</p>	<p>Expectativa das empresas: acreditam que o Parque tem potencial para ser o maior parque tecnológico de Minas Gerais. Motivação das empresas: a possibilidade de fazer parte de um ambiente empreendedor.</p>

## 6 CONCLUSÕES

Nesta dissertação buscou-se identificar como a governança colaborativa se manifesta em dois parques tecnológicos instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais, a partir do modelo de Ansell e Gash (2007). Mediante análise de conteúdo do corpus de análise (transcrições, documentos, leis, folders e sites) verificou que, embora alguns preceitos da GC se manifestem nos dois parques tecnológicos investigados, não é possível afirmar que exista governança colaborativa de fato, uma vez que os espaços de colaboração são informais e com participação assimétrica dos atores envolvidos. Ao mesmo tempo, percebe-se que os constructos da governança colaborativa (mesmo não sendo conhecidos dos atores) são legitimados como importantes para o sucesso dos empreendimentos.

Para atender ao primeiro objetivo específico realizou-se pesquisa bibliográfica sobre temas relacionados com parques tecnológicos e governança, com ênfase em governança colaborativa. Constatou-se que parques tecnológicos são reconhecidos, internacionalmente, como importantes instrumentos de política pública capazes de proporcionar o desenvolvimento endógeno. Detectou-se também que a governança é considerada, por vários autores, como imprescindível para a gestão de empreendimentos envolvendo atores diversos, sejam eles públicos ou privados. Governança é considerada, por alguns autores, como “uma nova forma de administração”, necessária para o bom andamento dos negócios realizados entre a esfera pública e a privada.

Com relação à governança colaborativa, constatou-se que ainda é um tema novo, principalmente no Brasil, onde poucos trabalhos são encontrados e, quase sempre, voltados para a governança metropolitana ou para ações desenvolvidas por órgãos públicos, visando inserir as comunidades locais para alcançar os resultados pretendidos.

Para atender ao segundo objetivo específico foram realizados os dois estudos de caso, nos quais foi possível identificar as limitações e potencialidades da governança colaborativa para gerar resultados eficazes. Os resultados observados, com relação a cada um dos constructos teóricos identificados por Ansell e Gash (2007) como necessários para uma boa governança colaborativa, foram os detalhados a seguir.

O diálogo face a face, apesar de estar presente nos dois parques tecnológicos pesquisados, deve ser mais bem trabalhado com relação às empresas e com o poder público local.

A construção da confiança ainda está sendo cultivada e precisa ser trabalhada de forma mais intensa e constante por meio de ações claras, transparentes e diálogo constante.

Quanto ao compromisso com o processo observa-se, principalmente, no Município 1, que ainda não há envolvimento o suficiente e necessário. Essa dificuldade precisa ser trabalhada com mais intensidade, bem como a participação ativa. A participação, muitas vezes, ocorre por meio de incentivos fiscais ou, mesmo, por meio de aporte de recursos financeiros e/ou cessão de recursos humanos, mas não na tomada de decisões propriamente dita. Essa situação é percebida no Parque 2 e sugere-se que seja mais bem trabalhada para que o compromisso do poder público local se torne mais sólido e os resultados sejam melhores para o município e para a região.

No que tange ao quarto constructo teórico, entendimento compartilhado, segundo Ansell e Gash (2007), ele ocorre à medida que o processo colaborativo é iniciado. No Parque 2 já foram realizadas ações em prol do entendimento compartilhado e, no Parque 1, pretende-se investir nessas ações. No entanto, sugere-se que seja trabalhado de forma mais intensa no Parque 2 e, no Parque 1, que essas ações sejam iniciadas o quanto antes. Destaca-se que, de acordo com a literatura consultada, é muito importante criar ferramentas de interação entre os

atores. Essas interações propiciam o diálogo que, por sua vez, fortalece a confiança e o compromisso com o processo, possibilitando a geração de resultados melhores para todos os parceiros.

Com relação ao último constructo teórico, resultados intermediários, é importante destacar, mais uma vez, que o Parque 1 está em fase de implantação, portanto, ainda não é possível visualizar resultados intermediários tangíveis.

Cabe destacar aqui também, como já foi destacado nas análises realizadas anteriormente, que foram abordados nas entrevistas somente aspectos relacionados com a motivação inicial dos atores para se envolverem com os parques e as expectativas em relação ao funcionamento deles para que não houvesse muita discrepância nos dados coletados nos dois parques, objetos de estudo desta pesquisa.

Constatou-se que a motivação dos atores dos dois parques tecnológicos é grande e as expectativas são muito boas. De acordo com a literatura consultada, isso é muito positivo, pois significa que os atores já estão visualizando os resultados e, provavelmente, embarcarão em um caminho de colaboração.

No entanto, esses atores precisam ser mais envolvidos na gestão dos parques para que essas expectativas e motivações cresçam. A instituição ser reconhecida, ter estrutura física adequada, corpo docente capacitado e programas de pós-graduação excelentes são fatores muito importantes para um parque tecnológico, porém, não são suficientes. É necessário, também, o envolvimento e a participação de todos os atores para que um parque possa alcançar seus objetivos (inovação tecnológica).

Em se tratando do terceiro objetivo específico, pode-se afirmar que a governança colaborativa tem muito a contribuir com a gestão de parques tecnológicos, assim como de outros órgãos públicos ou privados. Constatou-se que o modelo proposto por Ansell e Gash (2007) se mostrou adequado à realidade dos parques investigados. No entanto, por conta de o conceito não ser

ainda bem conhecido dos atores, esse aspecto precisa ser mais bem trabalhado nos dois parques. Para tanto sugere-se a institucionalização de um espaço formal para a tomada de decisões de modo que: o diálogo seja fomentado; os atores sejam estimulados a participar de forma ativa e simétrica na tomada de decisões; os atores que apresentem dificuldades sejam capacitados para participar efetivamente e, por último, que as instituições de ensino que abrigam os parques tecnológicos, e os gestores que exercem a liderança nos parques procurem sempre trazer para a mesa de negociação representantes de todos os segmentos envolvidos no empreendimento para a tomada de decisões sobre assuntos pertinentes a todos, conscientizando-os da importância dessa parceria para o sucesso do parque, bem como para resultados mais efetivos para todos.

Importante destacar que, para as empresas, essa é uma situação nova. Quando uma empresa decide se instalar em um parque, que é um ambiente de base tecnológica, voltado para a inovação, ela apresenta características que são contrárias a uma tradição empresarial no Brasil de "não inovação". Além do mais, a colaboração também é um assunto novo, não só para as empresas, mas também para outros atores de parques tecnológicos. Todos os atores precisam compreender que a participação e a confiança entre eles, além de fortalecer e facilitar as relações, trazem ganhos maiores para todos os envolvidos.

Com relação ao poder público local, também são novidade a participação e o apoio a parques tecnológicos. Na literatura consultada esta é uma das dificuldades relatadas por muitos estudiosos de parques tecnológicos. É importante um trabalho intenso de conscientização sobre a importância de um parque tecnológico para o desenvolvimento endógeno. Essa conscientização pode ser trabalhada pelos gestores dos parques e pelas instituições que estão à frente dos empreendimentos que, em tese, têm mais conhecimento sobre o assunto.

O poder público local, como já é sabido e citado em grande parte da

literatura, é um problema que necessita urgentemente ser trabalhado para que se torne mais proativo e receptivo à implantação de parques tecnológicos, bem como para a participação efetiva na tomada de decisões. Esse é um desafio que os parques tecnológicos vivenciam sempre, principalmente quando há mudança de gestão nos municípios, normalmente, a cada quatro anos. Nem todos os gestores são sensíveis à área de inovação e tecnologia, e, portanto, é um trabalho que poderá ocorrer sempre.

Além de responder à pergunta que motivou esta pesquisa e atender aos objetivos específicos propostos, constatou-se que várias dificuldades (ou desafios) que são citadas na literatura sobre parques tecnológicos foram detectada(o)s neste estudo empírico, podendo-se citar: o pouco envolvimento do poder público local, a falta de confiança e/ou o desconhecimento sobre o assunto por parte dos empresários, as dificuldades de financiamento, a retenção de mão de obra qualificada, a não percepção das vantagens de se instalar em um parque tecnológico, a dificuldade das empresas de buscar o conhecimento nas universidades e de levar as demandas do mercado para as universidades, a pouca importância das empresas na gestão dos parques ou a pouca importância dada pelos gestores dos parques a essa participação.

Entretanto, ao realizar esta pesquisa, foram detectadas algumas limitações que poderiam levar a vieses: o número de casos investigados não permite generalizações, a pesquisa ficou restrita a Minas Gerais e não permite compreender outros contextos, somente três atores de cada um dos parques responderam à entrevista e as referências consultadas não tiveram a pretensão de ser definitiva e única. Existem outras referências sobre os assuntos aqui estudados, porém, na academia brasileira, pesquisas sobre governança colaborativa ainda não são muito comuns.

Assim como foram detectadas limitações no decorrer desta pesquisa, surgiram propostas para a realização de trabalhos futuros, visando suprir essas

limitações. Entre elas, destacam-se:

1. realização de pesquisa em outros parques tecnológicos em fase de operação, localizados em outros estados ou, mesmo, em outros países onde parques tecnológicos são mais consolidados e existentes há mais tempo;
2. utilização de outros métodos de pesquisa, principalmente quantitativos;
3. realização de mais pesquisas sobre a governança colaborativa em outros órgãos ou empreendimentos diferentes de parques tecnológicos.

Finalmente, diante do exposto, é importante destacar que esta pesquisa não teve a intenção de comparar os dois parques investigados, haja vista que o Parque 2 já está em operação há 5 anos e o Parque 1 ainda está em fase de implantação. Contudo, buscou-se contribuir em termos acadêmicos e em termos práticos. Em termos acadêmicos, espera-se que seja uma pequena contribuição, visando diminuir as lacunas de pesquisa referentes aos temas pesquisados. Em termos práticos, a expectativa é que ela sirva como orientação para os formuladores de parques tecnológicos, para os gestores dos parques, para os acadêmicos e para as empresas instaladas (ou que pretendam se instalar) em parques tecnológicos, propiciando a criação de envolvimento e colaboração entre os atores, favorecendo e/ou fortalecendo o compromisso de todos.

Ainda, a governança dos parques pode utilizar esses resultados para diagnosticar dificuldades e analisar potenciais a serem alavancados, o que poderá reverter em melhores decisões, planejamento e ações, fortalecendo as relações e contribuindo para o sucesso dos parques. Os empresários podem utilizar esses resultados para compreender melhor o tema, atuar de forma mais efetiva nos parques e, assim, trazer mais benefícios para suas empresas. Para o governo, nas três esferas (federal, estadual e municipal), pode ser uma forma de

conscientização da importância de ser mais proativo e receptivo à implantação de parques tecnológicos.

Por fim, para as instituições de ensino e pesquisa e para os gestores de parques, que na maioria das vezes assumem a liderança de parques, esta pesquisa poderá ser utilizada como guia para ajudá-los na tarefa de trazer todos os atores para a mesa de negociações.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL.

**Parques tecnológicos:** estudo, análise e proposições. Disponível em:

<<http://www.abdi.com.br/Estudo/Parques%20Tecnol%C3%B3gicos%20-%20Estudo%20an%C3%A1lises%20e%20Proposi%C3%A7%C3%B5es.pdf>>.

Acesso em: 13 jan. 2013.

ALBERTINI, M. **O processo de governança em arranjos produtivos:** o caso da cadeia automotiva do RS. 2003. – p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4516/000412542.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

ANDRADE JUNIOR, D. A. C. Um estudo corporativo sobre a implantação de parques tecnológicos no estado de São Paulo. In. SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 11.,2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ALTEC, 2005. 1 CD ROM.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice, **Journal of Public Administration Research and Theory**, Berkeley, n. 32, p. 543-571, Nov. 2007.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo de projetos de alta**

**complexidade:** indicadores de parques tecnológicos. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0228/228606.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0228/228606.pdf)>. Acesso em: 7 fev. 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Portfólio de parques tecnológicos**

**no Brasil.** Brasília, 2008. Disponível em: <<http://anprotec.org.br>> .Acesso em: 7fev. 2013.

ASSOCIATION OF UNIVERSITY RELATED RESEARCH PARKS.

Disponível em: <<http://www.aurp.net>>. Acesso em: 7fev. 2013.

BARATA, A. **A construção da confiança: teoria dos jogos e ética.** Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2008.(Coleção Artigos Luso Sofia).

BIRKLAND, T. A. **An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making.** 2nd ed. New York: Armonk, 2005.

BOGONI, N. M. et al. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-142, jan./fev. 2010.

BORZEL, T.; PANKE, D. Network governance: effective and legitimate? In: SORENSEN, E.; TORFING, J. (Org.). **Theories of democratic network governance.** Nova York:Macmillan, 2008.p. 153-168.

BOTELHO, A.; ALMEIDA, M. Desconstruindo a política científica no Brasil: evolução da descentralização da política de apoio à pesquisa e inovação. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 117-132, jan./abr. 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Decreto nº 29.741 de 11 de julho de 1951a.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 27 dez. 2014.

BRASIL. **Lei 1.310 de 15 de janeiro de 1951b.** Cria o Conselho Nacional de Pesquisas. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L1310.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1310.htm)>. Acesso em: 27 dez. 2014.

BRASIL. **Lei 1.973 de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 27 dez. 2014.

BRASIL. **Lei 10.637 de 30 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110637.htm)>. Acesso em: 27 dez. 2014.

BRASIL. **Lei 11.196 de 21 de novembro de 2005.** Dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm)>. Acesso em: 27 dez. 2014.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Estudo de projetos de alta complexidade:** indicadores de parques tecnológicos. Brasília, 2013.

BROWN, A. J. Collaborative governance versus constitutional politics: decision rules for sustainability from Australia's south East Queensland forest agreement. **Environmental Science and Policy**, Oxford, v. 5, n. 1, p. 19-32, Feb. 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901102000229>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

BUANES, A. et al. In whose interest? An exploratory analyses of stakeholders in Norwegian coastal zone planning. **Ocean & Coastal Management**, Amsterdam, v. 47, p. 207-223, 2004.

BURGER, J. et al. Goldstein: science, policy, stakeholders, and fish consumption advisories: developing a fish fact sheet for Savannah River. **Environmental Management**, New York, n. 27, p. 501–514, 2001.

CASTELLS, M.; HALL, P. **Technopoles of the world:** the making of 21 st industrial complexes. London: Routledge, 1994.

CAVALCANTE, L. R. Consenso difuso, dissenso confuso: paradoxos das políticas de inovação da política de apoio à pesquisa e inovação. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, p. 117-132, 2013.

CHIOCHETTA, J. C. **Proposta de um modelo de governança para parques tecnológicos**. 2010. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/28794>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNICK, S.; INNES, J. Outcomes of collaborative water policy making: Applying complexity thinking to evaluation, **Journal of Environmental Planning and Management**, Abingdon, n.46, p.177–197, 2003.  
CORDER, S. A. A política de financiamento à inovação no Brasil. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 87-100, 2012.

CORREIA, A. M. M. Habitats de inovação na economia do conhecimento: identificando ações de sucesso. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p-32-54, abr./jun. 2012.

DELBECQ, A. L.; BRYSON, J. M.; VEN, A. H. V. University governance: lessons from an innovative design for collaboration. **Journal of Management Inquiry**, London, n. 22, v. 4, p. 382–392, Feb. 2013.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

DIAS, R. B. O que é política científica e tecnológica? **Sociologias**, Porto Alegre, v. 13, n. 28, p. 316-344, set./dez. 2011.

DIAS, R. B. Política científica e tecnológica. In.: DIAS, R. B. (Ed.) **Sessenta anos de política científica e tecnológica no Brasil**. Campinas: Unicamp, 2012. p. 66-79.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BOLOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v. 22, n. 1, p. 1-29, May 2011.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. A triple helix of academic-industry-government relations: Development models beyond 'capitalism versus socialism'. **Current Science**, Columbus, v. 70, n. 8, p. 690-693, 1996.

ETZKOWITZ, H. **The triple helix: university-industry-government innovation in action**. New York: Routledge, 2008. 164 p.

FARIA, A. F. et al. Promoção da interação universidade-empresa: estudo de caso do CenTev/UFV. In: CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO IBERO-AMERICANO, 15., 2013, Porto. **Anais...** Porto: ALTEC, 2013. p. 1-18.

FIGLIOLI, A.; PORTO, G. S. Financiamento de parques tecnológicos: um estudo comparativo de casos brasileiros, portugueses e espanhóis. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 290-306, abr./maio/jun. 2012.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 8., Panamá, 2003. **Anais...** Panamá: [s. n.], 2003. p. 28-31.

FUTREL, R. Technical adversarialism and participatory collaboration in the U.S. chemical weapons disposal program. **Science Technology & Human Values**, New York, v. 28, p. 451-482, 2003.

GILLIAM, A. et al. The value of engaging stakeholders in planning and implementing evaluations. **AIDS Education and Prevention**, New York, v. 14, n.3, p. 5-17, June 2002.

GIUGLIANI, E.; SELIG, M. P.; SANTOS, N. **Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil**. Brasília: Anprotec, 2012. 280 p.  
GOWER, S.; HARRIS, F. The funding of and investment in British Science parks: a review. **Journal of Property Finance**, Berlin, v. 5, n. 3, p. 7-18, 1994. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=845716>>. Acesso em: 4 maio 2014.

GOWER, S.; HARRIS, F. Evaluation British science parks as property investment opportunities. **Journal of Property Valuation & Investment**, Bradford, v. 14, n. 2, p. 24-37, 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=844990>>. Acesso em: 3 maio 2014.

HOFFMANN, G. M.; MAIS, I.; AMAL, M. Planejamento e gestão de parques científicos e tecnológicos: uma análise comparativa. **Revista Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 3, dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-74442010000300006](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000300006)>. Acesso em: 22 ago. 2014.

HUXHAM, C. Theorizing collaboration practice. **Public Management Review**, London, n. 5, p. 401-423, 2003.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage**. New York: Routledge, 2005.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.; PEREIRA, E. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: terceira revisão**. 2004. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289323549.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf)>. Acesso em: 8 fev. 2014.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage, 2006. 192 p.

MACHADO, H. P. V.; CASTRO, S. C.; SILVA, M. A. Uma abordagem sobre parques tecnológicos e a criação de empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENA EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEPE, 2005.p. 101-110.

MAGALHÃES-CORREIA, A. M.; GOMES, M. L. B. Habitat de inovação PAQTCPB: identificando ações de sucesso. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 591-618, maio/ago. 2010.

MARGERUM, R. D. Organizational commitment to integrated and collaborative management: matching strategies to constraints. **Environmental Management**, New York, v. 28, p. 421-431, out. 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010. 266 p.

MENDES, D. R. F. M.; OLIVEIRA, M. A. C.; PINHEIRO, A. A. Política nacional de ciência, tecnologia e inovação: avaliação do marco regulatório e seus impactos nos indicadores de inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 22-46, 2013.

MILLAR, C. C. J. M.; CHOI, C. J.; CHU, R. T. J. The state in science, technology and innovation districts: conceptual models for China. **Technology Analysis & Strategic Management**, Abingdon, v. 17, n. 3, p. 363-373, 2005.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOTOYAMA, S. Os principais marcos históricos em ciência e tecnologia no Brasil. **Sociedade Brasileira de História da Ciência**, São Paulo, n. 1, p. 41-49, 1985.

MURDOCK, B.; WIESSNER, C.; SEXTON, K. Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: analysis of 10 Project XL case studies, **Science, Technology & Human Values**, New York, n. 30, p. 223–250, 2005.

NABUCO, A. L.; BOSSI, E.; VANCOUVER, M. J. W. O papel das secretarias de planejamento no fortalecimento da governança colaborativa metropolitana: um olhar sobre duas experiências da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In.: CASTRO, E.; VANCOUVER, M. J. W. (Org.). **Inclusão, colaboração e governança urbana: perspectivas brasileiras**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2010.p.295-316.

NEVES, C. E.; NEVES, F. M. Pesquisa e inovação: novos desafios para a educação superior no Brasil e na Alemanha. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. 63, p. 481-501, 2011.

NOCE, A. F. S. **O processo de implantação e operacionalização de um parque tecnológico: um estudo de caso**. Florianópolis: UFSC, 2002.

OLIVEIRA, V. E. As fases do processo de políticas públicas. In.: MARCHETTI, V. (Org.). **Políticas públicas em debate**. São Bernardo do Campo: MP, 2013. p. 15-37.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **White paper on corporate governance en Latin América**. 2003. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/18976210.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

PEREIRA, M. Da governança à governança territorial colaborativa: uma agenda para o futuro do desenvolvimento regional. **Desenvolvimento Regional em Debate**, Canoinhas, v. 3, n. 2, p. 52-65, jul./dez. 2013.

PESSÔA, L. C. et al. Parques tecnológicos brasileiros: uma análise comparativa de modelos de gestão. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 250-270, abr./jun. 2012.

PETERS, B. G. **The future of governing**. Lawrence: University Press of Kansas, 2001.

RAMOS, M. Y. Evolução e novas perspectivas para a construção e produção de indicadores de ciência, tecnologia e inovação. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. Especial, p. 1-23, 2008.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. van. Contribuição à concepção da governança pública: uma análise a partir da visão de especialistas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=848&cod\\_evento\\_edicao=63&cod\\_edicao\\_trabalho=14492](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14492)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

RODRIGUES, M. Governança e participação em uma política de gestão da água. In: SEMINÁRIO DISCENTE DA PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA DA USP, 4., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014. p. 20.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

SALERNO, M. S.; KUBOTA, L. C. Estado e Inovação. In.: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Ed.). **Políticas de incentivo à inovação tecnológica**. Brasília: Ipea, 2008. p. 13-64.

SALLES FILHO, S. **Ciência, tecnologia e inovação**: a reorganização da pesquisa pública no Brasil. Campinas: Komedi, 2000.

SALOMON, J. J. Science policy and its myths. **Diogenes**, Providence, v. 18, n. 70, p. 11-23, 1970.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMES, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos**: estudo comparativo de dois casos brasileiros. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. (Texto para discussão, nº 182). Disponível em: <[http://internotes.fieb.org.br/rede\\_APL/arquivos/fabianamarcomauro.pdf](http://internotes.fieb.org.br/rede_APL/arquivos/fabianamarcomauro.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SECTES. **Sítio institucional**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais, 2014. Disponível em: <[www.tecnologia.mg.gov.br](http://www.tecnologia.mg.gov.br)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

SERAFIM, E.; QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s. n.], 2010. p.1-19. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10\\_0261\\_1459.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0261_1459.pdf)>. Acesso em: 12 nov./2014.

SILVA, C. L. D.; BASSI, N. S. S.; IEIS, F. Política de ciência, tecnologia e inovação no Brasil após 2000: contrapondo reflexões e indicadores. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2011.

SISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO. **Parques tecnológicos em Minas Gerais**: mais negócios e inovação. 2013. Disponível em: <<http://www.simi.org.br/biblioteca/exibir/noticia/6494>>. Acesso em: 1 maio 2014.

SLOMSKY, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

SMITH, S. Collaborative approaches to Pacific Northwest fisheries management: the salmon experience. **Willamette Journal of International Law and Dispute Resolution**, Salem, v. 6, p. 29, 1998.

SOLY, B. et al. Os desafios de obter recursos financeiros para o planejamento, implantação e operacionalização de parques tecnológicos. **Inventta Inteligência e Inovação**, Rio de Janeiro, p. 1-13, 2012. Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/artigos-estudos/desafios-parques-tecnologicos/>>. Acesso em: 2 maio 2014.

SORENSEN, E.; TORFING, J. **Theories of democratic network governance**. New York: Macmillan, 2008.

STEINER, J. E.; CASSIN, M. B.; ROBAZZI, A. C. **Parques tecnológicos: ambientes de inovação**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados de São Paulo, 2008. 41 p. Disponível em: <[http://www.unilago.com.br/download/arquivos/21016/\\_\\_\\_Steiner\\_PT\\_ambientes\\_inovacao.pdf](http://www.unilago.com.br/download/arquivos/21016/___Steiner_PT_ambientes_inovacao.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2014.

TERRY, M. Construindo uma governança urbana colaborativa para as regiões metropolitanas no Brasil e no Canadá. In.: CASTRO, E.; VANCOUVER, M. J. W. (Org.). **Inclusão, colaboração e governança urbana: perspectivas brasileiras**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2010. p. 19-45.

TONELLI, D. F. et al. Perspectivas de política científica e tecnológica para a cooperação governo – universidade – empresa: diferenças e possibilidades. **Revista Gestão Pública: prática e desafios**, Recife, v. 3, n. 5, p. 24-42, out. 2012.

TORKOMIAN, A. L. V. Fundação ParqTec: o órgão gestor do polo de alta tecnologia de São Carlos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 23, n. 2, p. 271-274, maio/ago. 1994.

UNITED KINGDOM SCIENCE PARK ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.ukspa.org.uk/>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Resolução nº 15/2006**. Aprova o Regimento Interno do Parque Tecnológico de Viçosa/MG. Viçosa, MG, 2006.

VEDOVELLO, C. A.; JUDICE, V. M. M.; MACULAN, A. M. D. Revisão crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 103-118, 2006.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 13-28.

VILHA, A. M.; FUCK, M. P.; BONACELLI, M. B. Aspectos das trajetórias das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. In: MARCHETTI, V. (Org.). **Políticas públicas em debate**. São Paulo: ABCD maior – UFABC, 2013. p. 251-271.

WARNER, J. F. More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management. **Water Resources Development**, Dublin, v. 22, n. 1, p. 15-35, ago. 2006.

WILLIAMSON, O. E. “The economics of governance”. **The American Economic Review**, Nashville, v. 95, n. 2, p. 1-18, 2005.

YAFEE, S.; WONDOLLECK, J. Collaborative ecosystem planning processes in the United States: evolution and challenges. **Environment**, Washington, v. 31, n. 2, p. 59-72, Nov. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEN, A. C. A articulação e o desenvolvimento dos parques tecnológicos: o caso do Programa Porto Alegre Tecnópole – Brasil. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 11., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ALTEC, 2005. 1 CD ROM.

ZOUAIN, D. M. Contribuições para o planejamento de parques tecnológicos urbanos. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2003a.

ZOUAIN, D. M. **Parques tecnológicos: propondo um modelo conceitual para regiões urbanas: o Parque Tecnológico de São Paulo**. 2003. 248 p. Tese (Doutorado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003b.

ZOUAIN, D. M.; PLONSKI, G. A. **Parques tecnológicos: planejamento e gestão**. Brasília: Anprotec, Sebrae, 2006.

**APÊNDICE**

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ESTUDO DE CASO**

### **DADOS PESSOAIS:**

#### **I. INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS**

1. Na sua opinião, a localização e a infraestrutura do Parque atendem às expectativas das empresas/instituições parceiras?
2. Quais os principais benefícios oferecidos pelo Parque para atrair empresas?
3. O que o Parque faz para atrair e reter empresas?
4. Os serviços administrativos oferecidos, hoje, atendem às necessidades das empresas? (Existe demanda de outros serviços? Quais seriam?)
5. Quais são as principais limitações do Parque?
6. Quais são as ações que devem ser tomadas para que o Parque tenha melhores resultados e atinja sua consolidação? Ou já é um Parque consolidado?
7. Qual a natureza jurídica do Parque? (fundação pública ou privada, sociedade de economia mista, autarquia).
8. Quais as vantagens e as desvantagens dessa natureza jurídica?
9. Como é a estrutura organizacional do Parque Tecnológico? Essa estrutura tem atendido às expectativas de todos os parceiros envolvidos nesse empreendimento?

#### **II. PROCESSO COLABORATIVO**

1. Atualmente, quais são os principais parceiros do Parque? Destes parceiros, qual você acredita que poderia e deveria atuar mais ativamente? Por quê? Em

sua opinião, há necessidade de serem firmadas novas parcerias? Com quem e por quê?

2. Algum ator institucional específico exerce liderança no processo de colaboração que contribui para a existência do parque? Como é trabalhada a questão da liderança no Parque? Ela está sendo realizada de forma plena?

3. Como você avalia as condições de comunicação e diálogo atualmente existentes entre os atores são satisfatórias? Há um processo contínuo de busca de consenso em torno das decisões que afetam a todos?

4. Há formação de grupos ou conselhos para facilitar a resolução de problemas e novas propostas de melhorias no Parque?

5. Ocorrem encontros/reuniões periódicas entre os grupos e/ou conselhos? Qual é a periodicidade?

6. Existem regras claras que facilitam o processo de engajamento das empresas/instituições no processo de colaboração?

7. Quantas empresas/instituições participam de forma ativa nas decisões sobre as ações coletivas do Parque?

8. Qual o papel de cada participante em benefício do Parque e como contribuem para o desempenho do Parque?

9. O comprometimento dos atores é satisfatório, mais ou menos ou não satisfatório? Por quê?

10. Quais são as ações da governança realizadas no Parque?

( ) Utilização da rede social

- Ações de comunicação
- Participação da governança e apoio à participação das empresas/entidades em eventos
- Ações de capacitação visando aumentar o conhecimento
- Ações para a resolução de problemas coletivos
- Ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/entidades
- Ações para apoiar o desenvolvimento de relações externas pelos membros
- Eventos promovidos pela governança, visando aumentar a rede de contatos internos e externos

11. Poderia citar algumas ações de governança que foram realizadas desde o início do Parque?

12. Quais são as suas expectativas em relação ao funcionamento do Parque Tecnológico? Qual é a sua maior motivação para se envolver com o parque? Esta instituição já tem alcançado algum ganho por meio do parque?