



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Luana de Freitas Gonçalves

**Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos  
na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa**

Florianópolis

2024

Luana de Freitas Gonçalves

**Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos  
na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré

Florianópolis

2024



de Freitas Gonçalves, Luana

Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa / Luana de Freitas Gonçalves ; orientadora, Rafael Pereira OCampo Moré, 2024.  
208 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Universidade. 3. Parques Tecnológicos. 4. Governança Colaborativa. I. Pereira OCampo Moré, Rafael . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Luana de Freitas Gonçalves

**Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos  
na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 25 de abril de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marcelo Leandro de Borba, Dr.  
Universidade da Região de Joinville

Prof.(a) Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Administração Universitária

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2024.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a Deus, que me concedeu a coragem e o discernimento necessários para a realização deste trabalho.

Sou imensamente grata aos meus familiares, especialmente aos meus pais e aos meus três irmãos, o pelo constante incentivo, o apoio e a compreensão nos momentos mais desafiadores dos últimos anos.

Agradeço à minha cunhada maravilhosa, Carol, quero expressar o quanto sua presença é importante em minha vida. Nossa relação vai além de cunhadas, é uma verdadeira irmandade que valorizo profundamente.

Sou profundamente grata à minha grande amiga Maria José, um verdadeiro ser de luz que ilumina minha vida e me traz paz e serenidade nos momentos difíceis e obscuros. Expresso também minha gratidão às minhas queridas amigas Laís, Patrícia e Cynthia, que sempre estiveram ao meu lado quando mais precisei.

Agradeço também aos meus colegas e amigos da Unifesp, Ymonik, Raphael e Fernanda, que me ofereceram conselhos, palavras de apoio e conforto nas ocasiões em que pensei em desistir. Não posso deixar de mencionar minha chefe imediata, Georgia, pela amizade e compreensão durante minhas ausências. Seu apoio foi fundamental para minha jornada.

Expresso minha gratidão aos professores, colegas e amigos que conheci na UFSC, em especial à turma do PPGAU. Sinto saudades das aulas, dos seminários, dos cafés e de todas as trocas que tivemos ao longo dos anos. Agradeço também aos colegas do PPGATOS pelo incentivo, apoio e momentos de descontração.

Não poderia deixar de mencionar meu orientador, Professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré. É uma honra ser orientado por alguém tão brilhante e profissional como você. Agradeço por acreditar em mim, mesmo quando eu já não o fazia.

Um agradecimento especial ao Mauricio, da secretaria do PPGAU, por sua solicitude e atenção às minhas dúvidas, além de ter desempenhado o papel de psicólogo em alguns momentos.

Por último, mas não menos importante, agradeço a mim mesma pela coragem e determinação de chegar até aqui. Enfrentei muitos obstáculos, desde

términos de relacionamento até perdas dolorosas, mas agradeço a Deus por nunca me deixar desistir. Finalmente, posso me orgulhar da minha trajetória.

Temos de nos tornar a mudança que queremos ver.

(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

Esta dissertação possui como tema ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa. Dessa forma, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: quais ações estruturantes de Governança Colaborativa podem aproximar as Universidades e os Parques Tecnológicos? Para responder a esta questão foi estabelecido como objetivo geral analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre Universidade e parque tecnológico. Com a finalidade de alcançar tal objetivo, foram projetados três objetivos específicos, são eles: a) Discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação Universidade e Parques Tecnológicos; b) Identificar os fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e os responsáveis pela área de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações e; c) Sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as Universidades podem realizar para promover interação com os Parques Tecnológicos. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Quanto ao delineamento da pesquisa, em relação aos fins é descritiva e quanto aos meios é um estudo multicaso; pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa delimita-se a um estudo multicaso de interação entre a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) (caso 1) Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (caso 2), Universidade da Região de Joinville (Univille) (caso 3) e os Parques Tecnológicos Ágora Tech Park e Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região (Inovaparq). Considerou-se a população desta pesquisa: os gestores do Inovaparq e do Ágora Tech Park e os representantes da área de inovação das Universidades investigadas. Os sujeitos da pesquisa foram categorizados em dois tipos: a) Gestores dos Parques e; b) Gestores e/ou Responsáveis da área de inovação das Universidades. Assim, somam-se o total de 04 pessoas que foram entrevistadas. As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados incluem dados primários e secundários: como dados primários serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os representantes da área de inovação das Universidades e os gestores dos Parques e; como dados secundários, análise de documentação das instituições, tais como resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, *sites*, notícias, entre outros indicados pelos entrevistados. E por fim, foi realizada uma análise interpretativa. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam auxiliar gestores universitários e de Parques Tecnológicos a compreender o que é Governança Colaborativa e a sua importância para a interação entre a academia e os Parques, propiciando, assim, ganhos mútuos. Além disso, este modelo de governança pode ser um quadro de referência para a implementação de colaborações entre a Universidade e demais atores da Tríplice Hélice, com vistas a possibilitar o desenho da estratégia e o mapeamento dos desafios e limitações da parceria.

**Palavras-chave:** Interação; Universidade; Parques Tecnológicos; Governança Colaborativa.

## ABSTRACT

This dissertation's theme is structuring actions for the interaction between Universities and Technology Parks in the Santa Catarina region from the perspective of Collaborative Governance. Therefore, the following research question was formulated: what structuring Collaborative Governance actions can bring Universities and Technology Parks closer together? To answer this question, the general objective was to analyze how Collaborative Governance contributes to strengthening the interaction between university and technology park. In order to achieve this objective, three specific objectives were designed: a) Discuss the implications of the characteristics of Collaborative Governance as a support mechanism for university and Technology Parks interaction; b) Identify the critical factors perceived by the managers of Technology Parks and those responsible for the innovation area of Universities, with regard to their interactions and; c) Suggest structuring Collaborative Governance actions that Universities can carry out to promote interaction with Technology Parks. This is applied research with a qualitative approach. Regarding the research design, in relation to the ends it is descriptive and in relation to the means it is a multi-case study; bibliographical research and documentary research. The research is limited to a multi-case study of interaction between the University of the State of Santa Catarina (UDESC) (case 1), the Federal University of Santa Catarina (UFSC) (case 2), the University of the Region of Joinville (Univille) (case 3) and the Ágora Tech Park and Technological Innovation Park of Joinville and Region (Inovaparq). The population of this research was considered: the managers of Inovaparq and Ágora Tech Park and the representatives of the innovation area of the investigated universities. The research subjects were categorized into two types: a) Park Managers and; b) Managers and/or those responsible for the innovation area of Universities. Thus, there are a total of 4 people who were interviewed. The data collection techniques and instruments used include primary and secondary data: as primary data, semi-structured interviews will be carried out with representatives of the Universities' innovation area and Park managers; as secondary data, analysis of institutions' documentation, such as resolutions, internal regulations, regulations, minutes, project records, reports, websites, news, among others indicated by the interviewees. Finally, an interpretative analysis was carried out. It is hoped that the results of this research can help university and Technology Park managers to understand what Collaborative Governance is and its importance for the interaction between academia and the Parks, thus providing mutual gains. Furthermore, this governance model can be a reference framework for implementing collaborations between the University and other Triple Helix actors, with a view to enabling the design of the strategy and mapping of the challenges and limitations of the partnership.

**Keywords:** interaction; University; Technology Parks; Collaborative Governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos que evoluíram para Tríplice Hélice .....	33
Figura 2 - Tríplice Hélice .....	35
Figura 3 - Características fundamentais dos Parques Tecnológicos.....	45
Figura 4 - Evolução dos Parques Tecnológicos no Brasil de 2000 a 2021, segundo Informações Gerais - MCTI-Inova Data-Br .....	47
Figura 5 - Modelo Contingencial de Governança Colaborativa .....	65
Figura 6 - Síntese desenvolvimento da pesquisa .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As gerações e a evolução dos Parques Tecnológicos .....	40
Quadro 2 - Tipologias de Parques e suas definições .....	42
Quadro 3 - Conceitos de governança.....	59
Quadro 4 - Principais características da Governança Colaborativa .....	63
Quadro 5 - Parques Tecnológicos e seus principais <i>stakeholders</i> .....	70
Quadro 6 – Resumo de entrevistas realizadas.....	78
Quadro 7 – Resumo retorno questionário .....	78
Quadro 8 - Cat1: Características Governança Colaborativa .....	80
Quadro 9 - Cat2: Fatores facilitadores esperados na Interação Universidade e Pqts .....	83
Quadro 10 - Cat3: Fatores dificultadores esperados na Interação Universidade e PqTs.....	84
Quadro 11 - Cat4: Dimensões ações estruturante na Interação Universidade e Pqts .....	84
Quadro 12 - Resumo dos procedimentos metodológicos.....	88
Quadro 13 - Síntese entrevista Bloco I: Multiplicidade de atores interdependentes	120
Quadro 14 - Políticas de interação em ambientes de inovação das Universidades	124
Quadro 15 - Síntese entrevista Bloco I: Processo de deliberação formal com regras claras.....	131
Quadro 16 - Síntese entrevista Bloco I: Busca pelo consenso.....	138
Quadro 17 - Síntese entrevista Bloco I: Decisões deliberativas inclusivas .....	146
Quadro 18 - Síntese entrevista Bloco I: Objetivos em comum .....	153
Quadro 19 - Síntese entrevista Bloco I: Confiança mútua.....	160
Quadro 20 - Facilitadores da interação Universidade e Pqts .....	163
Quadro 21 - Dificultadores da interação Universidade e Pqts .....	167
Quadro 22 - Dimensões características da GC para ações estruturantes na interação Universidade e Pqts .....	168
Quadro 23 – Ação Estruturante: interesses conflitantes .....	170
Quadro 24 – Ação Estruturante: mudança na cultura acadêmica .....	171
Quadro 25 – Ação Estruturante: descontinuidade da gestão .....	172
Quadro 26 – Ação Estruturante: processo informacional .....	173
Quadro 27 – Ação Estruturante: processo de legislação .....	174

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AGITTE	Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da Univille
AGIUFS	Agência de Inovação da UFSC
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
APG	Administração Pública Gerencial
ASPA	<i>Asian Science Park Association</i>
AURP	<i>Association of University Research Parks</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCT	Centro de Ciências Tecnológicas da UDESC
CIGU	Colóquio Internacional de Gestão Universitária
CIPI	Coordenadoria Projetos e Inovação da UDESC
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTJ	Centro Tecnológico de Joinville
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DIT	Departamento de Inovação Tecnológica
EDP	Escritório de Desenvolvimento de Projetos da Univille
ETT	Escritório de Transferência de Tecnologia
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNC	Fundação Universitária do Norte Catarinense
FUNDAJE	Fundação Educacional de Joinville
FURJ	Fundação Educacional da Região de Joinville
GC	Governança Colaborativa
IASP	International Association of Science Parks
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Educação Superior

INOVAPARQ	Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
NIPI	Núcleo de Inovação e Propriedade Intelectual da Univille
NIT	Núcleos de Inovação Tecnológica
NPM	<i>New Public Management</i>
NTG	Núcleo de Tecnologias de Gestão
OAB/SC	Ordem dos Advogados do Brasil de Santa Catarina
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimentos Econômico
OSCIPS	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PDEM	Plano Municipal de Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNI	Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PPGEGC	Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PqTs	Parques Tecnológicos
PRPPG	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão da Universidades Federais Brasileiras
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINOVA	Secretaria de Inovação
SNI	Sistema Nacional de Inovação
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
THE	<i>Times Higher Education</i>
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UKSPA	<i>United Kingdom Science Parks Association</i>

UNIVILLE

Universidade da Região de Joinville

5w2h

What, Why, Where, When, Who, How, How Much

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.2	OBJETIVOS .....	22
1.3	JUSTIFICATIVA .....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	30
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>31</b>
2.1	A TRÍPLICE HÉLICE E O NOVO PAPEL DA UNIVERSIDADE .....	31
2.1.1	<b>O Modelo Tríplice Hélice</b> .....	<b>31</b>
2.1.2	<b>A inovação e o novo papel da Universidade</b> .....	<b>36</b>
2.2	PARQUES TECNOLÓGICOS .....	39
2.2.1	<b>Origem, conceitos e características de Parques Tecnológicos</b> .....	<b>39</b>
2.2.2	<b>Evolução dos Parques Tecnológicos no Brasil</b> .....	<b>46</b>
2.2.3	<b>Interação Parques Tecnológicos e Universidades</b> .....	<b>50</b>
2.3	GOVERNANÇA COLABORATIVA .....	56
2.3.1	<b>Governança</b> .....	<b>56</b>
2.3.2	<b>Governança Colaborativa: conceitos, definições e características</b> .....	<b>60</b>
2.3.3	<b>Modelo Contingencial de Governança Colaborativa</b> .....	<b>65</b>
2.3.4	<b>Governança Colaborativa: interação Universidades e Parques Tecnológicos</b> .....	<b>69</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>74</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	74
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	77
3.2.1	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>77</b>
3.2.2	<b>Análise de Dados</b> .....	<b>79</b>
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	86
3.3	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	86
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>89</b>
4.1	PARQUES TECNOLÓGICOS DE JOINVILLE .....	89
4.1.1	<b>Ágora Tech Park</b> .....	<b>89</b>
4.1.1.1	<i>Governança do Ágora Tech Park</i> .....	90
4.1.2	<b>Inovaparq</b> .....	<b>92</b>
4.1.2.1	<i>Governança do Inovaparq</i> .....	93

4.2	ESTUDO DE CASO 1 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA .....	94
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização.....</b>	<b>94</b>
4.2.1.1	<i>Histórico e características</i> .....	94
4.2.1.2	<i>Missão, Visão e Valores</i> .....	95
<b>4.2.2</b>	<b>Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos .....</b>	<b>95</b>
4.3	ESTUDO DE CASO 2 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	
	97	
<b>4.3.1</b>	<b>Caracterização.....</b>	<b>97</b>
4.3.1.1	<i>Histórico e características</i> .....	97
4.3.1.2	<i>Missão, Visão e Valores</i> .....	99
<b>4.3.2</b>	<b>Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos .....</b>	<b>101</b>
4.4	ESTUDO DE CASO 3 – UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE .....	103
<b>4.4.1</b>	<b>Caracterização.....</b>	<b>103</b>
4.4.1.1	<i>Histórico e características</i> .....	103
4.4.1.2	<i>Missão, Visão e Valores</i> .....	106
<b>4.4.2</b>	<b>Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos .....</b>	<b>107</b>
4.5	IMPLICAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO MECANISMO DE SUPORTE PARA A INTERAÇÃO UNIVERSIDADE E PARQUES TECNOLÓGICOS.....	108
<b>4.5.1</b>	<b>Entendimento do que é Governança Colaborativa .....</b>	<b>108</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Características da Governança Colaborativa .....</b>	<b>111</b>
4.5.2.1	<i>Multiplicidade de atores interdependentes</i> .....	111
4.5.2.2	<i>Processo de deliberação formal com regras claras</i> .....	121
4.5.2.3	<i>Busca pelo consenso</i> .....	132
4.5.2.4	<i>Decisões deliberativas inclusivas</i> .....	139
4.5.2.5	<i>Objetivos em comum</i> .....	147
4.5.2.6	<i>Confiança Mútua</i> .....	154
4.6	FATORES CRÍTICOS PERCEBIDOS PELOS GESTORES DOS PARQUES TECNOLÓGICOS E OS RESPONSÁVEIS DAS ÁREAS DE INOVAÇÃO DE UNIVERSIDADES, NO QUE SE REFERE ÀS SUAS INTERAÇÕES.....	161
4.7	PROPOSTA DE AÇÕES ESTRUTURANTES DE GOVERNANÇA COLABORATIVA QUE AS UNIVERSIDADE PODEM REALIZAR PARA PROMOVER INTERAÇÃO COM OS PARQUES TECNOLÓGICOS.....	161

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>175</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> <b>.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) -</b> <b>QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURA.....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>2098</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário de constantes transformações apoiadas por novas tecnologias, o conhecimento tornou-se um forte aliado para o desenvolvimento de novas habilidades. Além disso, estamos inseridos em uma nova geografia da inovação, onde o progresso das nações é determinado por diferentes ambientes de inovação e que indicam um novo horizonte para as sociedades em que se localizam (Audy, 2017).

A interação entre Universidade e Parques Tecnológicos é fundamental para o desenvolvimento econômico e social de um país ou região. Isso ocorre porque as Universidades possuem a capacidade de produção e transmissão de conhecimentos (Bergeb-al-Mirabent; Sabate; Carmona, 2012; Krishna, 2019; Machado; Sartori, 2018; Theeranattapong; Pickernell; Simms, 2021) e de formação e qualificação da força de trabalho (Vargas, 2020), enquanto os Parques Tecnológicos são ambientes que buscam promover a interação da Universidade com as empresas e o governo, no objetivo de estimular o empreendedorismo e a inovação tecnológica (Collarino; Torkomian, 2015; Pessoa *et al.*, 2012).

O modelo Tríplice Hélice, desenvolvido por Etzkowitz e Leydesdorff na década de 1990, introduz uma concepção mais ampla sobre os processos de inovação a partir da interação de atores de naturezas distintas, mas que quando integrados contribuem para a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico. A abordagem da Tríplice Hélice foi desenvolvida para descrever a dinâmica da inovação no contexto de evolução e interações. Defendida por aumentar a colaboração entre os domínios públicos, privados e acadêmicos no desenvolvimento do conhecimento e inovação (Etzkowitz; Leydesdorff, 1995).

Dentro do modelo proposto pela Tríplice Hélice, a Universidade desempenha o papel de instituição modelo, facilitando a circulação do conhecimento, promovendo a hibridização entre áreas sociais e criando e inovando novas formas sociais (Etzkowitz, 2008). Este estudo reconhece a existência de novas hélices que foram criadas ao longo do tempo, porém, nesta pesquisa será abordado o modelo Tríplice Hélice, por ser reconhecido internacionalmente nos estudos sobre inovação (Osinski *et al.*, 2018), e que, no intuito de promover o fomento à inovação, sugere a interação contínua entre a Universidade, a indústria e o Estado.

Os Parques Tecnológicos (PqTs), enquanto intermediários de inovação, auxiliam as Universidades a desenvolverem sua nova missão, apoiando os transbordamentos de seus conhecimentos e tecnologias, ou seja, transformando o seu conhecimento em produtos e/ou serviços para além de seus muros (Audy, 2023). Nesse aspecto, a intermediação se mostra essencial para que se possa navegar em fontes complexas a exemplo de níveis administrativos e hierarquias de poder da Universidade e com organizações que desejam envolvimento (Van Winden; Hageman; Van Hemert, 2019).

No Brasil, as primeiras iniciativas de PqTs ocorreram na década de 1980, a partir do Programa Brasileiro de Parques Tecnológicos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico<sup>1</sup> (CNPq), pretendendo modificar a realidade econômica do País (Plonski, 2010) por meio da gestão de recursos e esforços para melhorar e gerar tecnologias (MCTI, 2014).

As Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) ganharam mais destaque no Brasil a partir do início dos anos 2000 (Santos; Souza, 2019). A partir da Lei de Inovação (Brasil, 2004), as Universidades Públicas Brasileiras fortaleceram esse processo, reforçado pelo Novo Marco Legal de Inovação (Brasil, 2016) e pelo Decreto n. 9.283 (Brasil, 2018), que dispõe sobre modificações na Lei de Inovação (Pires; Quintella, 2015).

A cidade de Joinville, localizada no estado de Santa Catarina, possui um ecossistema de inovação bastante ativo, com várias universidades e Parques tecnológicos. A região conta com dois Parques Tecnológicos em operação: o Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região (Inovapark) e o Ágora Tech Park, ambos interagem com as Universidades para fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de novas tecnologias. Entre as universidades que desenvolvem projetos em conjunto com empresas instaladas nos Parques estão: a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Universidade da Região de Joinville (Univille).

---

<sup>1</sup> O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) foi criado em 1951 e é uma “fundação pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, tem como principais atribuições fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa, em todas as áreas do conhecimento.” (CNPq, 2014).

Vale destacar que a região sul do Brasil é considerada um terreno fértil para o desenvolvimento de inovação e empreendedorismo, e concentra, junto com a região sudeste, 79% das iniciativas de Parques Tecnológicos do país (MCTI, 2021).

Dessa forma, em ambientes compartilhados entre empresas e Universidade, a exemplo do que ocorre em Parques Tecnológicos, destaca-se a importância de se criar um contexto em que os estímulos e recompensas sejam compartilhados e beneficiados por todos. E, então, criar ações de governança que contribuam na harmonia do sistema (Dasgupta; David, 1994).

Muitos autores consideram que a governança é essencial para a gestão de arranjos que envolvem diversos atores, sejam eles públicos ou privados. Alguns autores veem a governança como uma nova forma de administração necessária para o bom funcionamento das relações entre as esferas pública e privada (Costa, 2015).

No que tange a gestão, governança e serviços de apoio a empresas Matos *et al.* (2021) enfatizam que o envolvimento de atores de diversas tipologias na gestão organizacional do parque tecnológico colabora para construção de uma visão mais complexa e diversificada. Para os autores, esse envolvimento também possibilita mais oportunidades de integrar o posicionamento estratégico do parque com a estratégia de desenvolvimento da região. Somado a isso, todos os Parques incluídos no estudo amostral dos autores possuem uma Universidade em seu órgão gestor, reforçando a atratividade e a importância desse elo entre a Universidade e o ambiente de inovação.

Como resultado de uma forma abrangente e compartilhada de administração pública, a Governança Colaborativa (GC) é resultado de décadas de transformação na administração estatal, onde o governo convida parceiros de mercado e da sociedade civil para colaborar na gestão pública (Abbud, 2017). A condução deste modelo de governança implica, principalmente, em equilibrar os diferentes interesses dos atores envolvidos (Bodin, 2017), sobretudo em atividades coletivas que objetivam aumentar o valor público a partir do esforço mútuo (Bardach, 2001).

No que diz respeito à Governança Colaborativa, observa-se que esta ainda é uma temática recente, especialmente no Brasil, onde há poucos trabalhos e quase sempre se concentra na governança urbana ou em ações desenvolvidas por instituições públicas com vistas a mobilizar as comunidades locais para alcançar os desejados efeitos (Costa, 2015).

Com o propósito de preencher essa lacuna evidenciada por Costa (2015), a Governança Colaborativa apresenta-se como uma abordagem teórica a qual considera adequadamente os vínculos entre os atores sociais e as questões sociais que perpassam as colaborações de pesquisa.

Ademais, a GC é uma vertente concentrada especificamente em “formas de interação constante entre os atores que gera negociação, decisão, acordos, implantação e controle de regras, criando uma cultura própria do grupo” (Lopes, 2019, p. 34).

Visando a um maior esclarecimento deste estudo, a introdução foi dividida em quatro seções. A seguir será apresentada a problematização de pesquisa. Após, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos. Por fim, a justificativa para a realização da pesquisa e a estrutura do trabalho.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A interação entre Universidade e Parques Tecnológicos pode ser fundamental para o desenvolvimento de inovação e progresso tecnológico em uma determinada região ou país. No entanto, muitas vezes, existem problemas que dificultam essa colaboração.

Dentre as problemáticas de interação entre as Universidades e PqTs identificadas na literatura apresentam-se: o não aproveitamento completo dos ativos de conhecimento acumulados pelas Universidades (ANPROTEC, 2008), a baixa capacidade gerencial universitária (Almeida *et al.*, 2008; Bakouros; Mardas; Varsakelis, 2002; Liberati *et al.*, 2016), o pouco engajamento de líderes acadêmicos em projetos dos Parques (ANPROTEC, 2008; Pinto *et al.*, 2019), problemas de mudança na cultura universitária (ANPROTEC, 2008; Pinto *et al.* 2019; Rosenlund; Rosell; Hogland, 2016), processo informacional e aspectos políticos (Rosenlund; Rosell; Hogland, 2016).

Ademais, a percepção dos atores públicos e privados envolvidos pelos Parques Tecnológicos pode variar bastante, o que pode se revelar um desafio para que ocorra efetivamente a colaboração (Sant’anna *et al.*, 2018).

É justamente nesse sentido que a Governança Colaborativa serve como uma lente teórica efetiva, combinando esforços públicos e privados para resolver problemas públicos e desenvolver novas políticas públicas que incluam elementos

relevantes como: o princípio do compartilhamento, motivação compartilhada, capacidade para ação conjunta, aprendizado social recíproco e interação entre grupos de interesse (Ansell; Gash 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Kallis; Kiparsky; Norgaard, 2009; Mah; Hills, 2014; Purdy, 2012).

Diante do exposto, considerando a ideia de que tanto Universidade quanto Parques Tecnológicos exercem um papel importante no ecossistema de inovação baseado numa interação mútua em busca de um objetivo em comum, a GC apresenta-se como alternativa para o fortalecimento dessa interação.

Assim, o presente estudo objetiva refletir sobre a interação da Universidade e Parques Tecnológicos a partir da análise de Governança Colaborativa, considerando suas principais características visando ao fortalecimento dessa relação.

Portanto, torna-se relevante para a gestão universitária questionar-se sobre **quais ações estruturantes de Governança Colaborativa podem aproximar as Universidades e os Parques Tecnológicos?**

## 1.2 OBJETIVOS

A partir da definição do problema de pesquisa formularam-se os objetivos geral e específicos que nortearam o desenvolvimento do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Em atenção à questão de pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre Universidade e parque tecnológico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação Universidade e Parques Tecnológicos;

- b) Identificar fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e pelos responsáveis das áreas de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações;
- c) Sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as Universidades podem realizar para promover interação com os Parques Tecnológicos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa está dentro da área de concentração gestão universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), seguindo a linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade, a qual abarca estudos e pesquisas de integração e cooperação com outras Instituições de Educação Superior (IES) ou organizações, buscando soluções inovadoras e empreendedoras por meio do desenvolvimento de produtos, processos e/ou métodos organizacionais aderentes à gestão de uma Universidade.

Inicialmente, a proposição desta pesquisa tem como origem a demanda apresentada no *Campus* Joinville da UFSC, no qual a pesquisadora trabalhou como Administradora por cerca de seis anos. Além das atribuições e a formação no período que esteve lotada no Campus, em sua trajetória profissional, experienciou o cargo de Diretora Administrativa Substituta e, com isso, aproximou-se da gestão e, conseqüentemente, do planejamento estratégico da Instituição. Nesse sentido, o *Campus* tinha como um indicador de gestão do Planejamento Estratégico para o período de 2021-2024 “E.7: Promover a inovação e o empreendedorismo na formação dos estudantes” (UFSC, 2021) sendo norteadada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

No entanto, a pesquisadora percebeu, ao longo do tempo, que os projetos do *Campus* tinham pouca visibilidade na região e a atuação e interação da Instituição com os dois Parques Tecnológicos de Joinville, o *Ágora Tech Park* e o *Inovaparq*, era baixa ou quase inexistente, fato este que também vinha sendo observado pelos gestores do *Campus*.

A pesquisadora também participou do projeto financiado pela FAPESC denominado “**O estado da arte no tocante à Governança, Gestão e Desenvolvimento dos Parques Científicos, Tecnológicos e de Inovação do**

**Estado de Santa Catarina**”, feito que contribuiu para que os dados fossem coletados e analisados com a profundidade necessária para o estudo.

O projeto tinha como objetivo realizar um levantamento teórico considerando critérios de governança, capacidade absorptiva e de inovação dos Parques CT&I, os dados foram categorizados e apresentados em forma de publicações, a exemplo do artigo **“Um modelo de boas práticas em governança, gestão e desenvolvimento: estudo no Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e região - Inovaparq”** submetido, aceito e apresentado na 32ª Conferência ANPROTEC 2022.

Como parte do Projeto foram realizadas visitas aos sete PqTs mapeados em operação de Santa Catarina e feito entrevistas com os seus respectivos gestores. Desse modo, foi constatada a baixa interação das Universidades com essas instituições e que isso afetava significativamente o desempenho de muitos projetos de pesquisas e, também, a cooperação Universidade e Empresa.

Em todas as visitas houve unanimidade entre os gestores em afirmar a importância que a Universidade possui para o progresso da ciência e da tecnologia. Também se observou que, muitas vezes, as Universidades não se apropriavam por completo da infraestrutura disponibilizada pelos Parques. Além disso, identificou-se baixa participação acadêmica na governança desses empreendimentos.

Vale destacar que a economia de Santa Catarina é amplamente diversificada, com vários polos distribuídos em diferentes regiões do estado (Portal do Estado, 2023). Levando em consideração essa diversidade e a existência de planos de desenvolvimento regionais distintos, esta pesquisa se concentrará na região norte do estado, mais precisamente na cidade de Joinville.

Dessa forma, esta pesquisa propõe ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa, a qual é conduzida por meio de um estudo multicaso. Selecionou-se como casos a serem estudados a interação entre a UDESC (Caso 1), a UFSC (caso 2), a Univille (caso 3) e os Parques Tecnológicos Inovaparq e Ágora Tech Park, ambos localizados na mesma região onde há *campi* dessas Universidades e que interagem com as três IES.

Portanto, o estudo está na vertente da conjugação entre os aspectos teóricos e uma aplicação prática, para salutar condição do mestrado profissional.

A relevância desta pesquisa não se restringe ao estudo de um tipo específico de interação, mas também pelo fato de ocorrer entre as Universidades e os Parques Tecnológicos da região de Joinville, os quais contribuem de forma ativa para o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação.

Adicionalmente, a Lei Complementar nº 620, de 12 de setembro de 2022, que institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável do Município de Joinville, a promoção da implantação de estruturas de inovação e Parques Tecnológicos integra as diretrizes para a promoção econômica do setor secundário da região (Joinville, 2022). Além do mais, a prefeitura de Joinville, por meio da Lei nº 7.170, de 19 de dezembro de 2011, estimula e incentiva a consolidação de ambientes de inovação, em especial incubadoras de empresas de base tecnológica, condomínios e Parques Tecnológicos (Joinville, 2011). Evidenciando, assim, o estímulo legal à inovação e fomento de Parques Tecnológicos na região.

As Universidades desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico, social e tecnológico na região onde estão instaladas e a inovação é uma das principais estratégias para alcançar esses objetivos.

A UDESC foi classificada entre as melhores Universidades do mundo no ranking da organização Times Higher Education (THE). A gestão das atividades de inovação e de propriedade intelectual dessa Universidade é exercida por seu Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)<sup>2</sup>, da Coordenadoria Projetos e Inovação (CIPI), órgão suplementar superior vinculado à Reitoria, conforme seu regimento interno (UDESC, 2024).

O Centro de Ciências Tecnológicas (CCT) da UDESC, localizado em Joinville, é considerado o maior dos 12 centros dessa instituição. Por meio de seu NIT a UDESC possui parcerias com diversos Parques Tecnológicos de Joinville, entre eles o Inovaparc.

No que se refere a UFSC, segundo dados do Ministério da Educação (MEC), é a melhor Universidade de Santa Catarina e a quarta melhor Universidade Federal do Brasil (INEP, 2023). Em 2008, a participação da UFSC no Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) permitiu a oferta de novos cursos e vagas. Com recursos deste

---

<sup>2</sup> Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT): São estruturas instituídas por uma ou mais Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação e por competências mínimas as atribuições previstas na Lei nº 13.243/2016 (Brasil, 2016).

programa, a UFSC criou e instalou quatro novos *campi*, entre eles um na região de Joinville.

O *Campus* comporta em sua estrutura organizacional uma única Unidade Universitária, o Centro Tecnológico de Joinville (CTJ), o qual desenvolve atividades para a formação de pessoas com competência técnica e gerencial para atuar na operação e manutenção de sistemas de transporte, no estudo de cenários e projetos voltados à resolução de problemas de infraestrutura e no desenvolvimento de sistemas em áreas tecnológicas voltadas à mobilidade.

Atualmente, a UFSC, por meio do Campus Joinville integra o Conselho Administrativo e a Direção Técnica do Ágora Park Tech, caracterizando, portanto, sua participação ativa na governança do Parque.

No que se refere a inovação e empreendedorismo todos os *campi* da UFSC são norteados pela Resolução Normativa nº 164/2022/CUn, de 29 de abril de 2022 (SINOVA/UFSC a, 2024), que dispõe sobre a Política de Inovação e Empreendedorismo, indicando a Secretaria de Inovação, vinculada a Reitoria, como responsável por propor as metas e os indicadores de inovação e empreendedorismo na UFSC.

Já a Univille tem se empenhado desde 2003 em promover e disseminar uma cultura inovadora e empreendedora em seu *campus*. Para atingir esse objetivo, foi necessária a construção de alguns pilares importantes. O primeiro deles é o Núcleo de Inovação e Propriedade Intelectual (NIPI), criado por meio da Resolução 03/07. Essa iniciativa busca fomentar a criatividade, o desenvolvimento de novas ideias e a proteção dos direitos intelectuais nessa Universidade.

No ano de 2013, por meio da resolução 10/13, foi criado o Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP), com o propósito de apoiar a gestão dos projetos institucionais e buscar recursos externos. O intuito do escritório seria desempenhar um papel fundamental na execução e viabilização dos projetos, garantindo sua eficiência e sustentabilidade.

Um marco significativo na evolução desse ambiente de inovação foi a inclusão, em 2016, da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia no organograma da Universidade. Essa agência desempenha um papel essencial ao apoiar e incentivar a inovação, a proteção da propriedade intelectual e a Transferência de Tecnologia, conectando o conhecimento gerado na Universidade.

Além de tudo, a Univille abriga em suas instalações o Inovaparq, o qual é mantido pela Fundação Educacional da Região de Joinville (FURJ), uma entidade de direito privado sem fins lucrativos que é gerenciada pela própria Univille.

Em relação aos dois Parques escolhidos para a pesquisa, ambos são reconhecidos pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e interagem de diversas formas com as três Universidades. Destaca-se, sobretudo, o impacto socioeconômico promovido pela interação entre as Universidades e os Parques para a região das quais estão inseridas. Vale destacar que a região sul do Brasil é considerada um terreno fértil para o desenvolvimento de inovação e empreendedorismo (MCTI, 2021).

Ainda, essa pesquisa respeitará as características individuais de cada empreendimento, todavia, para fins de nomenclatura serão chamados de Parque Tecnológico, pois é o termo mais empregado no Brasil e, também, aceito pelo MCTI e pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

As Universidades, como bem descrito na introdução deste trabalho, exercem um papel fundamental no processo interativo entre as organizações e como uma das hélices para o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, destacando-se a sua nova missão na sociedade baseada no conhecimento.

Para que seja possível exercer a sua terceira missão, a Universidade conta com o apoio de intermediários de inovação para realizar os transbordamentos de seus conhecimentos e tecnologias, ou seja, transformar o seu conhecimento em produtos e/ou serviços para além de seus muros. Além disso, os intermediários podem auxiliar a superar as diferenças de objetivos e ampliar as interações entre as Universidades e as empresas.

Os Parques Tecnológicos, de acordo com Howells (2006, p. 720), passam a ser “uma organização ou órgão que atua como agente ou intermediário em qualquer aspecto do processo de inovação entre duas ou mais partes”. Nesse aspecto, a intermediação se mostra essencial para que se possa navegar em fontes complexas a exemplo de níveis administrativos e hierarquias de poder da Universidade e com organizações que desejam envolvimento (Van Winden; Hagemanse; Van Hemert, 2019).

Ademais, os Parques Tecnológicos possibilitam agregar maior visibilidade aos projetos desenvolvidos pelas Universidades. Portanto, a relação dos PqTs com

as Universidades envolve a captação de conhecimento (Theeranattapong *et al.*, 2021), capital humano qualificado para as empresas de bases tecnológicas instaladas e para o desenvolvimento de inovações tecnológicas (Lecluyse *et al.*, 2019; Ng *et al.*, 2021).

Entre os impactos produzidos pelos PqTs destacam-se a aproximação e a interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que permite fomentar o desempenho mais ativo das Universidades e, portanto, exercendo papel direto na geração de desenvolvimento econômico (Zouain; Plonski, 2006).

Nesse sentido, pode-se entender que a interação entre Universidades e Parques Tecnológicos pode ser satisfatória para ambas as partes, pois possibilita a transferência de conhecimento e tecnologia, bem como a formação de profissionais mais capacitados para atuar em áreas de ponta.

No entanto, apesar do conhecimento ter recebido destaque na atualidade como sendo essencial para o desenvolvimento econômico, há ainda alguns desafios que precisam ser enfrentados entre a Universidade e a indústria, dentre esses é como ocorre a transferência dos geradores de conhecimento para os usuários do conhecimento, reparando o espaço entre aqueles que o produzem e aqueles que o exploram (Ward *et al.*, 2009; Lee; Ohta; Kakehi, 2010). Essa diferença tem sido um dos aspectos mais debatidos pela academia e um dos principais obstáculos na cooperação Universidade e Empresa (Segatto-Mendes, 1996; Lee; Ohta; Kakehi, 2010).

Nessa perspectiva, os Parques Tecnológicos no Brasil, de acordo com estudos realizados pela ANPROTEC (2008), enfrentam o desafio do não aproveitamento completo dos ativos de conhecimento acumulados pelas Universidades para investir mais nas áreas de empreendedorismo e inovação em decorrência dos problemas de mudança na cultura universitária. Acrescenta-se, ainda, a dificuldade em efetivar o engajamento de líderes acadêmicos nos projetos dos Parques, fato este também constatado por Pinto *et al.* (2019), o qual adiciona a falta de estímulo ao empreendedorismo pelas Universidades.

Análises mais recentes concluem que alguns Parques apresentam resultados ruins em termos de cooperação e *networking* devido à baixa capacidade gerencial das Universidades em relação à transferência de tecnologia e apoio de

Novas empresas de base tecnológica (Almeida *et al.*, 2008; Bakouros; Mardas; Varsakelis, 2002; Liberati *et al.*, 2016).

Numa perspectiva de igualdade entre os atores envolvidos, a governança responsabiliza-se pelo estabelecimento de critérios comuns a todos, com envolvimento e participação democrática obedecendo às normas naquele arranjo, evitando assim a formação de um sistema egocêntrico (egos sistema) onde o interesse individual sobrepõe-se ao coletivo (Schmitt; Van Well, 2015).

Do ponto de vista acadêmico existem muitas pesquisas as quais abordam a respeito da governança em Parques Tecnológicos e como este processo afeta a sua interação com os atores que dele fazem parte. Há estudos sugerindo que a governança em PqTs (1) contribui para a promoção da cooperação entre os atores (Chiochetta, 2010); (2) direciona a gestão em relação às diferentes experiências dos múltiplos atores visando ao alcance de objetivos coletivos (Reyes, 2016); (3) auxilia nas dificuldades de estruturação desses ambientes (Ravanello, 2017). Ademais, o estudo de Moré (2016) sugere que uma estrutura de governança promove uma estratégia de relacionamento, aumentando a capacidade absorptiva e de inovação entre as partes envolvidas.

Considerando que um Parque Tecnológico interage com múltiplos atores de um ecossistema de inovação com interesses distintos, tais como Universidades, empresas, governo entre outros, emerge um novo conceito de governança desenvolvido a partir de estudos da ciência política e da administração pública, o qual se diferencia dos demais, pois surge da necessidade de colaboração e interação entre diversos atores para o alcance de um objetivo comum.

A Governança Colaborativa é reconhecida como uma forma de governança pela qual a colaboração é o principal mecanismo de envolvimento entre as organizações, sejam estas públicas e/ou privadas.

A GC tornou-se referência para muitos estudos, tais como gestão pública colaborativa, redes governamentais, governança de multiparcerias, arranjos setoriais híbridos (Ferreira, 2015); regimes de co-gestão, gestão participativa e engajamento cívico (Crosby; Bryson, 2010); gerenciamento de conflitos e gestão ambiental (Júnior *et al.*, 2015); gestão hídrica (Júlio, 2014); política econômica local e gestão de regimes jurídicos federais (Koerner; Inatomi; Barreira, 2015). Também pode ser destacado que a GC serviu de modelo de inspiração para a elaboração de pesquisa

em Parques Tecnológicos (Abbud, 2017; Costa, 2015; Reyes; 2016) e na relação entre Universidade, empresa e governo (Doin, 2016).

Apesar da relevância, a originalidade da pesquisa é evidenciada tendo em vista a ausência de publicações que explorem com maior profundidade o tema Governança Colaborativa como lente de análise na interação entre Universidade s e Parques Tecnológicos.

Assim, quanto a importância da pesquisa destaca-se as contribuições teóricas e práticas advindas do desenvolvimento desta. A importância teórica está assentada na produção de conhecimento que permita melhor compreender o processo de interação das Universidade s e Parques Tecnológicos sob a ótica da Governança Colaborativa.

Os resultados deste estudo serão relevantes, principalmente, para o direcionamento de estratégias por parte dos gestores da Universidade e dos Parques e para as políticas de inovação do país. Auxiliará aos gestores a compreender o que é Governança Colaborativa e a sua importância para a interação entre a academia e os Parques, propiciando, assim, ganhos mútuos.

Além disso, este modelo de governança pode ser um quadro de referência para a implementação de colaborações entre a Universidade e demais atores da Tríplice Hélice, com vistas a possibilitar o desenho da estratégia e o mapeamento dos desafios e limitações da parceria.

Espera-se, também, que o trabalho possa impulsionar novos estudos teóricos e práticos desdobrando-se em novas pesquisas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1) Introdução; 2) Fundamentação Teórica; 3) Metodologia; 4) Apresentação e discussão dos resultados; 5) Conclusões.

Na introdução, capítulo 1, contextualiza-se o tema interação Universidade e Parques Tecnológicos sob a perspectiva da Governança Colaborativa, apresentando o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa, e faz-se esta descrição da estrutura do trabalho.

A fundamentação teórica, capítulo 2, aborda três assuntos principais: a) A Tríplice Hélice e o novo papel da Universidade, b) Parques Tecnológicos e c) Governança Colaborativa.

No capítulo 3 são descritos a metodologia, a caracterização da pesquisa, o método de coleta dos dados, a delimitação do universo da pesquisa e as categorias técnicas e análises de dados, bem como os instrumentos de coleta utilizados e as limitações da pesquisa.

São apresentados no capítulo 4 os resultados da pesquisa e, por fim, no capítulo 5 são feitas as conclusões do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo contém os seguintes tópicos que dão sustentação teórica à pesquisa: a) A Tríplice Hélice e o novo papel da Universidade; b) Parques Tecnológicos e; c) Governança Colaborativa.

### **2.1 A TRÍPLICE HÉLICE E O NOVO PAPEL DA UNIVERSIDADE**

A Tríplice Hélice é um conceito que descreve uma forma de interação entre três pilares: o governo, as empresas e as Universidades buscando promover a inovação e o desenvolvimento econômico do país.

No contexto da Universidade, o conceito da triplice hélice sugere que as instituições de ensino superior busquem alinhar suas atividades de pesquisa, ensino e extensão com as necessidades da sociedade e da economia, em colaboração com o governo e a indústria.

#### **2.1.1 O Modelo Tríplice Hélice**

Aceitar a inovação como resultado de uma combinação de oportunidades de mercado e demandas de mercado é limitante. Incluindo as necessidades e expectativas sociais e ambientais, além dessa combinação, é importante relacionar a inovação como um processo interativo e não linear (Baêta; Ckagnazaroff; Baeta-Lara, 2009).

Existem diversos mecanismos organizacionais para incentivar a inovação, normalmente inspirados pela necessidade de facilitar o cruzamento de fronteiras dentro e entre as organizações. No entanto, muitas dessas iniciativas foram relativamente isoladas umas das outras, tais como grupos focais de desenvolvimento de negócios, centros de pesquisa acadêmica interdisciplinar e Parques Científicos em unidades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) de empresas e órgãos governamentais. Com isso, identificam-se processos de reestruturação criativa para os quais convergem mecanismos de inovação, incluindo aspectos de competência. Assim, iniciou-se a dinâmica da tríplice hélice, na qual a colaboração indústria-academia-governo é o motor do desenvolvimento das economias e sociedades regionais (Etzkowitz, 2011).

A abordagem da Tríplice Hélice foi desenvolvida por Etzkowitz e Leydesdorff (1996) para descrever a dinâmica da inovação no contexto de evolução e interações. Os autores defendem o aumento da colaboração entre os domínios públicos, privados e acadêmicos no desenvolvimento do conhecimento e inovação.

O modelo é baseado na interação que se move como uma hélice tripla conectando os três domínios para facilitar o processo de inovação da onde os recursos necessários são fornecidos para formar e operar o de acordo com as condições locais (Etzkowitz, 1997). Os recursos existentes terão um impacto direto nas capacidades locais, criando um nicho de inovação para garantir seu lugar na economia global (Etzkowitz *et al.*, 2008).

O surgimento da Tríplice Hélice resultou da fusão de duas correntes de pensamento que se intensificaram no início dos anos 1990 no contexto das discussões internacionais sobre as relações indústria-academia (Valente, 2010).

Cunhado por Henry Etzkowitz, o termo tripla hélice foi usado para descrever um modelo de inovação baseado nas relações entre governos, Universidades e empresas. O modelo nasceu da observação do trabalho do Massachusetts Institute of Technology (MIT)<sup>3</sup> em relação aos centros industriais de alta tecnologia que o cercam (Valente, 2010).

Nesse ambiente, a inovação é entendida como resultado de experiências complexas e contínuas em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento de

---

<sup>3</sup>Massachusetts Institute of Technology (MIT) é uma Universidade privada de pesquisa localizada em Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Fundada em 1861, em resposta à crescente industrialização dos Estados Unidos, o MIT adotou um modelo europeu de Universidade politécnica e salientou a instrução laboratorial em ciência aplicada e engenharia.

relacionamentos em Universidades, empresas e governos. Hoje a Tríplice Hélice evoluiu da teoria para um modelo de inovação (Valente, 2010).

Esse modelo exige que as Universidades, além de suas atividades tradicionais de ensino e pesquisa, cumpram uma “terceira missão”: promover o desenvolvimento econômico (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000; Etzkowitz; Zhou, 2017; Silva; Ribeiro; Barros, 2019; Ramos, 2017). Nesse contexto, o modelo de Tríplice Hélice descreve dinâmicas de interação formal e informal de longo prazo nas quais cada ator nas três esferas detém um papel importante, mas, em última análise, desempenha o papel do outro ator na hélice (Etzkowitz; Zhou, 2017).

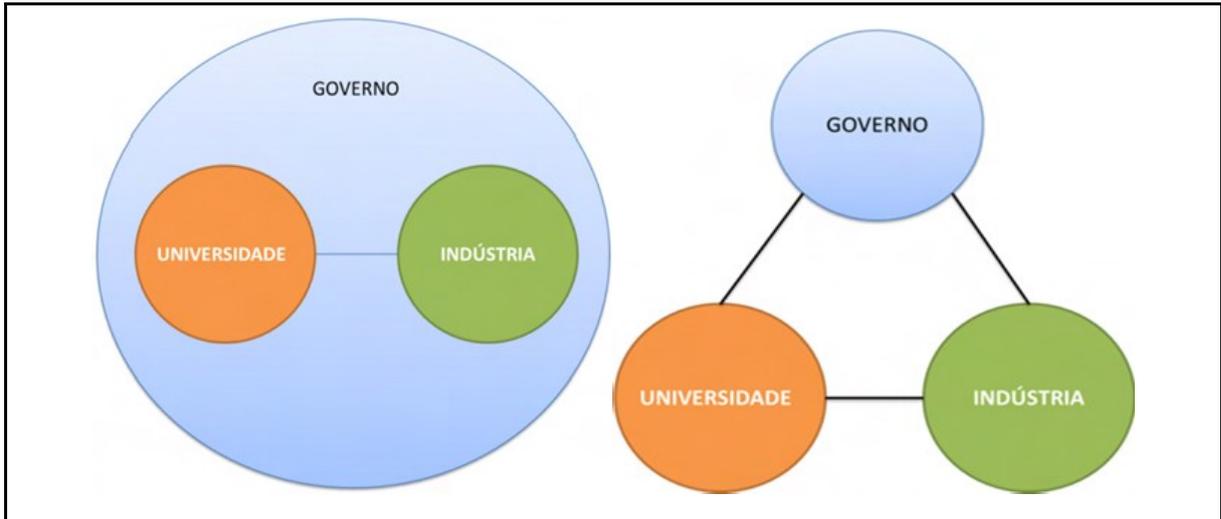
Portanto, a Tríplice Hélice permite entender o processo de inovação de forma mais ampla, sendo a atuação conjunta das Universidades, por meio da transferência de conhecimento e novas tecnologias, das indústrias com produção e prática, e dos governos com financiamento e oportunidades, meio para estabelecer uma cultura de inovação e desenvolvimento para minimizar as dificuldades (Etzkowitz, 2009).

No entanto, o modelo de inovação da Tríplice Hélice é uma evolução do Triângulo de Sábato concebido para auxiliar a expansão econômica dos países em desenvolvimento e se expressa por agentes que se uniram em uma estrutura hierárquica tripartite, onde o primeiro vértice é ocupado pelo governo, o segundo pelo setor produtivo e o terceiro é pela infra-estrutura científica e tecnológica (Sábato; Botana, 1968).

Como descreve Etzkowitz *et al.* (2000), os modelos de interação entre Universidades, empresas e governo evoluíram ao longo do tempo, motivados por ideias incrementais. Nesse sentido, o caminho para a Tríplice Hélice inicia com duas perspectivas opostas: o modelo de governo estadista que controla a relação da academia e a indústria e o modelo *laissez-faire* em que empresas, academia e governo agem de forma independente e interagem de maneiras modestamente diferentes, por meio de fortes fronteiras (Etzkowitz, 2009). Na Figura 1 visualizam-se os dois modelos anteriores.

Figura 1 - Modelos que evoluíram para Tríplice Hélice





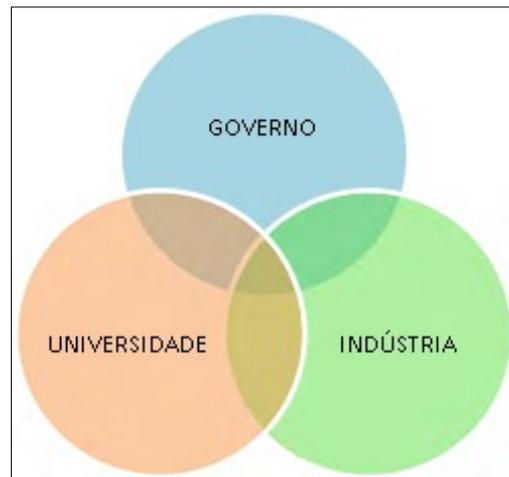
Fonte: Etzkowitz (2009).

O modelo estadista tem características normativas e institucionais mais amplas do que os outros modelos, baseados em políticas e normas que orientam os sistemas de inovação sem se preocupar com as interações entre Universidade e empresas. Como tal, é um modelo que ainda pode ser encontrado no Leste Europeu, na Rússia e em alguns países da América Latina, principalmente naqueles com regimes autoritários.

Já o modelo *laissez-faire* é se define por domínios institucionais claramente definidos e separação de fronteiras entre os atores. No entanto, a linha das interações são moderadas entre os atores e há um conseqüente declínio do papel do governo na economia (Etzkowitz, 2003; Etzkowitz; Leydesdorff, 2000). A indústria é o motor desta formação, e o Estado tende a desempenhar um papel regulador dos mecanismos econômicos e sociais, enquanto as Universidades atuam como fornecedoras de conhecimento, ou seja, o conhecimento tácito que opera na indústria, por meio de publicações de pesquisa e capital humano. Dessa forma, o governo e as Universidades são vistos como estruturas de apoio com papel limitado na inovação (Etzkowitz, 2003; Ranga; Etzkowitz, 2013). No entanto, vale destacar que no modelo *laissez-faire*, como os limites são bem estabelecidos, a interação entre as esferas institucionais, normalmente ocorre por meio de um intermediário (Etzkowitz, 2003).

A Figura 2 representa como o modelo Tríplice Hélice descreve a relação entre governo, Universidades e empresas, e como criar um ambiente que favoreça a inovação, a geração e a disseminação do conhecimento alicerçado no desenvolvimento social (Closs; Ferreira, 2010).

Figura 2 - Tríplice Hélice



Fonte: Etzkowitz (2009).

Na tentativa de apoderar-se da dinâmica organizacional e dos processos de comunicação existentes este modelo introduz pela primeira vez o conceito de sobreposição de processos de troca destinados a retroalimentar os arranjos institucionais. Esses processos carregam essencialmente uma base de conhecimento desenvolvida internamente que pode ser transferida para outras hélices por meio da troca de bens e serviços (Etzkowitz *et al.*, 2000).

No Brasil, a tríplice hélice tornou-se um movimento para a geração das incubadoras universitárias (Almeida, 2005). Sua geometria fornece incentivos para procurar desequilíbrios entre os aspectos institucionais dos arranjos e as funções sociais atendidas por esses arranjos. A fricção entre dois níveis, com base no conhecimento das expectativas e preocupações institucionais, e entre três domínios (negócios, ciência e política) oferece ricas oportunidades para a resolução de quebra-cabeças e inovação (Leydesdorff, 2012).

O Brasil, ainda não é exatamente uma economia baseada no conhecimento, mas as forças que impulsionam a dinâmica de uma economia mais avançada já estão afetando muitos setores da economia brasileira. Entre essas forças destacam-se: a) rápido progresso em ciência e tecnologia; b) Intensificação da competição global; c) deslocamento estrutural da demanda do consumidor dentro da cadeia produtiva em direção a setores que mudam mais rapidamente (Lara, 2017).

Portanto, a interação entre Universidades, empresas e governo juntos formam a tríplice hélice, engloba a chave para o desenvolvimento econômico e social, fomentando a inovação e o empreendedorismo (Etzkowitz; Zhou, 2017).

Com base nesse modelo, os Parques Tecnológicos emergem como um ambiente que possui a finalidade de promover a interação inclusiva e colaborativa entre os atores da Tríplice Hélice, buscando facilitar a sinergia entre eles.

Além disso, Pqts desempenham um papel crucial como catalisadores da inovação, colaborando estreitamente com as Universidades no desenvolvimento de sua nova missão. Eles atuam como facilitadores para a transferência de conhecimentos e tecnologias, permitindo que essas instituições transcendam suas fronteiras acadêmicas e transformem seu saber em produtos e serviços inovadores (Audy, 2023).

Nesse aspecto, a intermediação desempenha um papel fundamental ao lidar com fontes complexas, como os níveis administrativos e hierarquias de poder de Universidades e com organizações que desejam envolvimento (Van Winden; Hageman; Van Hemert, 2019).

A seção a seguir abordará de que maneira a inovação está impactando as funções e o papel da Universidade e como esta vem se posicionando diante das mudanças que lhe são impostas.

### **2.1.2 A inovação e o novo papel da Universidade**

Após a Segunda Guerra Mundial o mundo acadêmico começou a entrar em contato com a indústria. Essa nova relação entre Universidade e indústria acabou se tornando a base do que hoje é conhecido como Vale do Silício. Começou em 1971 no estado da Califórnia, Estados Unidos, e foi centrado na Universidade de Stanford. O aspecto único do desenvolvimento desta área foi seu foco na criação de inovações tecnológicas que seriam então vendidas ao público por sua contraparte privada. Essas trocas entre academia e indústria levaram à criação de uma Hélice Tríplice de relacionamentos entre Universidades, indústria e governo (Etzkowitz, 2003).

Além disso, um fator fundamental para esse desenvolvimento foi incentivar os professores a ocupar dois cargos: um no *campus* e um na empresa. Isso foi feito por meio do financiamento de pesquisas incrementais pelo governo por meio do *Stanford Research Institute* (SRI), que era uma organização criada exclusivamente para esse fim. No entanto, o dinamismo levou ao aumento da demanda por

educação tecnológica para a academia e a divulgação dos resultados de suas pesquisas por meio de cooperação com as empresas (Etzkowitz, 2003).

Na chamada economia do conhecimento o papel da geração e adoção do conhecimento no processo de inovação tornou-se urgente. Portanto, a Tríplice Hélice pode ser vista como um modelo de sistemas de inovação e desenvolvimento territorial baseado no conhecimento e na aprendizagem como uma dinâmica multilinear conjunta baseada em um modelo de tecnologia alternativa (Etzkowitz, 2009).

Dentro do modelo proposto pela Tríplice Hélice a Universidade desempenha o papel de instituição modelo, facilitando a circulação do conhecimento, promovendo a hibridização entre áreas sociais e criando e inovando novas formas sociais (Etzkowitz, 2008).

Nesse contexto, as Universidades não são apenas uma parte do processo de inovação, tornando-se o componente principal. Elas funcionam como uma faísca para criar indústrias e empresas, em especial, na chamada revolução evolutiva conhecida como Indústria 4.0.

Assim, a universidade passa contar com uma nova missão, além das tradicionais de ensino e pesquisa. Ao agrupá-las, as Universidades se transformam em instituições que combinam ensino, pesquisa com empreendedorismo e inovação tecnológica (Etzkowitz; Zhou, 2017). Corroborando com o exposto, Audy (2023) destaca que esta nova visão aproxima a Universidade das necessidades da sociedade onde está inserida e a posiciona como uma ferramenta vital para o desenvolvimento econômico e social.

No entanto, uma mudança de missão exige repensar na reestruturação da própria Universidade, podendo ser criados Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT)<sup>4</sup>, Parques Tecnológicos, bem como ter participação em projetos como Smart City<sup>5</sup> e Distritos de Inovação<sup>6</sup>. A extensão

---

<sup>4</sup>Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT): são organizações especializadas em transferir tecnologia ou conhecimentos de inovação, ciência e tecnologia com as quais estão vinculadas interna ou externamente para outras organizações. Os ETT têm como missão central aumentar as chances de que as descobertas de Universidades e institutos de pesquisa se convertam em produtos e serviços dos quais a sociedade possa se beneficiar (Capart; Sandelin, 2004).

<sup>5</sup>Smart City: Smart City, ou simplesmente cidade inteligente é baseada no uso de tecnologias para automatizar, coletar dados, e guiar uma melhor tomada de decisão em termos de gestão e planejamento (Sharifi, 2019).

<sup>6</sup>Distritos de Inovação: Fundamentados em atividades de alta tecnologia ou de criatividade – podendo também existir modelos híbridos (Yigitcanlar; Adu-McVie, Erol, 2020). São formados por

dessa mudança requer uma análise do impacto nas visões de futuro, nas estruturas organizacionais universitárias, em suas relações com a sociedade, etc. (Audy, 2017). Embora a manutenção do núcleo organizacional, dos valores e da estrutura organizacional seja fundamental, pois é um aspecto importante no desenvolvimento de novas estratégias e no processo de planejamento organizacional (Audy, 2023).

Portanto, as novas estruturas representam, não só a necessidade de construir uma nova cultura institucional, que abarque o empreendedorismo, a inovação e a interdisciplinaridade, exigidas pela complexidade dos problemas sociais, mas também de uma nova formação profissional com foco nas demandas do mercado e da sociedade, nas áreas empresariais incluindo as sociais e ambientais (Audy, 2017).

No Brasil, o setor de ensino superior e pesquisa pública se constituem como parte importante do Sistema Nacional de Inovação (SNI) do País. O incentivo às relações Universidade-Empresa-Governo tornou-se base da moderna política de inovação brasileira, tendo em vista a relevância desses setores para a sustentação das instituições de conhecimento no Brasil (Motta; Da Silva; Dos Santos, 2018; Ribeiro; Nagano, 2018).

Portanto, há um consenso crescente de que as Universidades devem fortalecer seus vínculos com a sociedade e aumentar sua visibilidade por meio da prestação de serviços, incentivo ao empreendedorismo e inovação, além da participação ativa no desenvolvimento socioeconômico local e regional. Dado o potencial impacto que essas atividades podem gerar, seja em comunidades, empresas, governos ou nas organizações e instituições ao seu redor. Elas, as Universidades, são cada vez mais estimuladas a estender e fortalecer suas ações para além de seus muros (Nunes Gimenez; Machado Bonacelli, 2018).

Neste sentido, a gestão universitária exerce um papel central na implementação do empreendedorismo acadêmico, o trabalho de intermediação promovido pela gestão universitária parece ser crucial para a resolução dos conflitos de interesses que surgem tanto no círculo acadêmico, quanto nas parcerias Universidade-Empresa (Geuna; Muscio, 2009; Vogel; Kaghan, 2001).

Sendo assim, ainda que não exista uma definição geral ou clara do que representa a terceira missão da Universidade, essas atividades abrangem

---

organizações e compostos principalmente de empresas iniciantes, indústrias e colaborações entre organizações (Cosgrave; Arbuthnot; Tryfonas, 2013).

basicamente tudo além do ensino e pesquisa tradicionais. Isto representa um papel mais ativo da Universidade no desenvolvimento econômico e social por meio da sua atividade empreendedora e apoio ao processo de inovação, proporcionando impacto na sociedade como um todo (Audy, 2023).

Portanto, as Universidades precisam desenvolver políticas e procedimentos transparentes que facilitem a compreensão sobre a distribuição de receita, as obrigações relativas do corpo docente/Universidade e outras questões importantes, a fim de obter a adesão antecipada dos membros do corpo docente (Lyken-Segosebe *et al.*, 2020). Corroborando com essa ideia, Audy (2023) menciona que uma clara visão estratégica compartilhada por toda a instituição é o ponto de partida no processo de transformação e renovação do ambiente acadêmico.

Na seção a seguir serão apresentados a origem, os conceitos e as características dos p Parques Tecnológicos, sua evolução no Brasil. Também é destacada, na seção a seguir, a interação entre Universidade e esses ambientes de inovação.

## 2.2 PARQUES TECNOLÓGICOS

Os Parques Tecnológicos têm sua origem vinculada ao avanço econômico e tecnológico de regiões ou nações específicas. Emergiram como uma tática inicial para estimular a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, congregando empresas, instituições de pesquisa, Universidades e outras entidades ligadas aos setores empresariais e científicos em um único ambiente físico.

### 2.2.1 Origem, conceitos e características de Parques Tecnológicos

O conceito de parque tecnológico tem origem nos Estados Unidos na década de 1950, onde as primeiras iniciativas de Parques foram instaladas nas regiões do Vale do Silício e da Rota 128 (Bellavista; Sanz, 2009). O pioneiro desses ambientes de inovação trata-se do Stanford Research Park, estabelecido em 1951 pela Universidade de Stanford, na Califórnia (Bakouros; Mardas; Varsakelis, 2002). Esse movimento proporcionou ao Vale do Silício tornar-se uma região com alta concentração de inovação, considerada uma das áreas mais férteis do mundo para a inovação (Menegazzo, 2018).

Os PqTs, originalmente surgidos de forma espontânea na interação entre Universidade e empresa, se espalharam pelo mundo por meio de políticas públicas nas décadas de 1970 e 1980 como resposta às transformações tecnológicas e econômicas dos sistemas produtivos (do fordismo ao pós-modernismo) (Gainoa; Pamplona, 2014).

Inspirados no modelo americano de Stanford Research Park de 1950, o movimento de Parques avançou pelo Reino Unido com a criação do Cambridge Science Park, em 1970, pelo Trinity College da Universidade de Cambridge, e do Heriot-Watt University Research Park, na Escócia; após dez anos surgiu o terceiro parque. Ainda em um contexto internacional a França iniciou esse processo com a implantação do Parque Sophia Antipolis e Grenoble-Meylan. (ABDI; ANPROTEC, 2008; Giugliani, 2011).

Na década de 1980, a Austrália e o Canadá iniciaram seus empreendimentos. Já a Ásia viu surgir seus inúmeros PqTs entre os anos de 1970 e 1980, tendo como primeiro empreendimento o Tsukuba Science City no Japão, construído segundo os moldes dos Parques americanos (Phan; Siegel; Wright, 2005). Em meados dos anos 1980 e ao longo dos anos 1990 se intensificaram as iniciativas de Parques Científicos e Tecnológicos, período no qual surgiram cerca de 58% dos PqTs no mundo (Adán, 2012).

De acordo com Vedovello, Judice e Maculan (2006), há duas fases distintas que, basicamente, precisam ser consideradas na análise histórica dos Parques. A primeira refere-se a fase inicial que ocorreu no período entre 1960 a 1990, relevante para uma campanha experimental de implementação da política que ainda estava em processo de formação e institucionalização. Já a segunda fase diz respeito a contemporaneidade a partir de 1990, a qual é marcada pelo pragmatismo e modelos de avaliação e acompanhamento dos PqTs.

Levando-se em conta a localização, a missão e atores que compõem estes ambientes é possível identificar três gerações de tipologias de Parques de acordo com o processo de criação (Bigliardi *et al*, 2006). No Quadro 1 é demonstrado o processo de evolução de cada geração:

Quadro 1 - As gerações e a evolução dos Parques Tecnológicos

Período	Geração dos Parques	Localização	Missão	Características	Atores
---------	---------------------	-------------	--------	-----------------	--------

1960 - 1970	Parques de 1ª geração	Próximo a Universidades	Desenvolver inovação na indústria por meio da interação entre academia e indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criados de forma espontânea</li> <li>Apoio a criação de empresas de base tecnológica</li> <li>Disponibilidade de recursos humanos e financeiros</li> <li>Infraestrutura de qualidade</li> </ul>	Universidades e pesquisadores autônomos
1970 - 1980	Parques de 2ª geração	Dentro de terrenos ou fábricas abandonadas	Re-industrializar as antigas áreas abandonadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criados de forma planejada e formal</li> <li>Valorização das áreas físicas já existentes</li> <li>Impactos locais ou regionais ainda considerados como modestos</li> </ul>	Governo local e Universidades
A partir de 1990	Parques de 3ª geração	Próximo a Universidades, fábricas abandonadas e demais lugares	Desenvolver inovação para empresas em áreas específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criados a partir de políticas públicas</li> <li>Facilidade de acesso ao conhecimento</li> <li>Formação de clusters de inovação</li> <li>Desenvolvimento motivado pela globalização</li> </ul>	Universidades, governo local e governo federal

Fonte: Adaptado de Bigliardi *et al.* (2006) e de ABDI (2007).

As gerações não se anulam, mas se complementam na criação e desenvolvimento do PqTs em criação e cognição contínuas. Esses ambientes estão demonstrando seu valor por sua importância no desenvolvimento econômico e social de suas regiões (Sartori, 2017).

É difícil encontrar uma declaração de conceito totalmente acordada para os Parques Tecnológicos (Giugliani, 2011; MCTI, 2021). Apesar de receberem a mesma classificação neste estudo, como Parques Tecnológicos, a diversidade de propósitos, promotores, agentes, modelos e nomes reflete uma realidade complexa que muitas vezes dificulta uma simples definição (Teixeira *et al.*, 2017).

Existe uma variação de PqTs justificada pelo fato de que em diferentes países os Parques se desenvolveram de forma diferente, cada um com sua história e sua própria terminologia. Assim, *Sciense Park* é normalmente usado no Reino Unido, *Technopole* ou *Technopolis*, na França, *Technology Centre* ou *Technology*

*Park*, na Alemanha, *Research Park*, nos Estados Unidos, e Parques Tecnológicos ou Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil (Giugliani, 2011).

No intuito de distinguir algumas das tipologias utilizadas, tais como Parques de Pesquisa, Parques Científicos e Tecnológicos, Parque de Inovação, Parque Científico e Parques Tecnológicos, o Quadro 2 apresenta as características de cada uma:

Quadro 2 - Tipologias de Parques e suas definições

Tipologia	Definição
Parques de Pesquisa	O ambiente proporciona às empresas de base tecnológica a oportunidade de colaborar com professores e alunos em pesquisas conjuntas, além de oferecer acesso direto aos laboratórios da Universidade, bem como a equipamentos e serviços de forma facilitada. (UIUC, 2020)
Parques Científicos e Tecnológicos	Esses ambientes são parte integrante das políticas públicas de estímulo à inovação, estabelecendo conexões formais e operacionais com instituições de ensino superior ou centros de pesquisa. Seu objetivo é gerar empresas inovadoras, altamente voltadas ao conhecimento e tecnologia, junto a outras organizações frequentemente presentes no local. Esses ambientes promovem a interação entre essas entidades, seja em um campus universitário ou em regiões onde tais instituições são concentradas. (MEDEIROS; ATAS, 1998; BOLTON, 1997).
Parque de Inovação	ambiente centrado na promoção da interação entre diversos agentes, visando gerar ideias que se convertam em produtos e serviços inovadores, impulsionando-as para o mercado. Liderado pela Universidade, ele concentra-se nas necessidades da empresa e recebe apoio governamental. (MAGACHO, 2010)
Parque Científico	ambiente urbanizado sob administração da Universidade ou instituição de pesquisa, sujeito às regulamentações locais. Este espaço é ocupado temporariamente por meio de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) de empresas de alta tecnologia, parcerias ou incubadoras de empresas. Os laboratórios estão disponíveis para uso temporário e/ou compartilhado, enquanto as tecnologias se encontram em estágios de pesquisa exploratória. (BALDONI; FURTADO, 2014; BARBIERI, 1994)
Parque Tecnológico	espaços públicos ou privados que permitem a instalação contínua de laboratórios e a realização de pesquisa científica de alto impacto, além de fomentar o desenvolvimento de produtos e processos inovadores. (BALDONI; FURTADO, 2014).

Fonte: Adaptado de VIA Estação Conhecimento (2020).

Dentre as associações que reúnem iniciativas relacionadas a Parques Tecnológicos mais importantes internacionalmente destacam-se: International Association of Science Parks (IASP), a United Kingdom Science Parks Association (UKSPA). A International Association of Science Parks (IASP), com sede na

Espanha, reúne mais de 70 países e, além de manter parcerias com associações de outros continentes, tem foco mundial na discussão e debate do tema de PqTs. Ainda, há outras instituições de renome como a United Kingdom Science Parks Association (UKSPA), a Association of University Research Parks (AURP), a Asian Science Park Association (ASPA), e, no Brasil, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2008).

Esta amplitude e sinergia mostraram uma profunda consciência dos mais diversos países de se beneficiarem de suas políticas públicas nessa direção, ao mesmo tempo em que conferem ao tema sua importância como um dos fatores de desenvolvimento baseado no conhecimento e na inovação (ABDI, 2007).

Dessa forma, PqTs são reconhecidos pelo mundo como ferramentas políticas de apoio à inovação onde o conhecimento é transferido para o setor privado e leva ao surgimento de novas tecnologias, empregos, além de fomentar o desenvolvimento econômico e social. Em outras palavras, são empreendimentos que oferecem infraestrutura técnica, recursos humanos capacitados, logística e gestão, com vistas a ser um ambiente inovador pensado para auxiliar empresas a desenvolverem e comercializarem produtos e serviços baseados em tecnologias (Ezpeleta; Fernández, 2021; Pessôa *et al.*, 2012; Teixeira *et al.*, 2016;).

Complementarmente, Collarino e Torkomian (2015, p. 02), indicam que “estes ambientes geralmente vêm abrigando centros de pesquisa científica e de desenvolvimento tecnológico e de inovação, incubadoras de empresas, infraestrutura para feiras científicas e desenvolvimento mercadológico”. Ademais, os PqTs podem estar ou não formalmente ligados e próximos fisicamente de Universidades e instituições de pesquisas, podendo estes ocupar ou não um espaço físico do Parque (Nosella; Buffa, 2003).

Nesse sentido, os PqTs fomentam sinergias, relacionamentos, troca e transferência de conhecimento e fomentam uma cultura de inovação (Pessôa *et al.*, 2012). Ezpeleta e Fernández (2021) complementam que, com base na gestão ativa do território por profissionais, este incentivo à transferência garante produtos e serviços de alto valor agregado, uso de novas e melhores tecnologias, espaço físico básico, espaços de convivência e arte.

Outrossim, os PqTs permitem a integração da Universidade, empresa e governo, pois constitui-se de um ambiente que permite o compartilhamento de inovação (Collarino; Torkomian, 2015). São também considerados como *habitats* de

inovação, que se definem como “espaços diferenciados, propícios para que as inovações ocorram, pois são locus de compartilhamento de informações e conhecimento, formando networking, e permitem minimizar os riscos e maximizar os resultados associados aos negócios” (Teixeira *et al.*, 2016, p. 08).

Apesar da diversidade de terminologia, todos os Parques que produzem produtos e serviços de alta tecnologia podem convergir para um denominador comum, oferecendo oportunidades de cooperação institucional entre Universidades, indústria e governo. Portanto, pode-se utilizar a definição realizada pela IASP (2023) como uma referência global:

Um Parque Científico é uma organização gerenciada por profissionais especializados, cujo objetivo é aumentar a riqueza e o bem estar da sua comunidade, por meio da promoção da cultura da inovação e da competitividade dos empreendimentos e das instituições técnico-científicas que lhe são associados. Para viabilizar a consecução desses objetivos, o Parque Científico gerencia e estimula o fluxo de conhecimento e de tecnologia entre Universidades, instituições de P&D<sup>7</sup>, empresas e mercados; facilita a criação e o crescimento de empresas de base tecnológica por meio da incubação e de “*spin-offs*”; e fornece outros serviços de alto valor agregado aliados a um espaço físico e serviços de apoio de alta qualidade.

No Brasil, as definições são baseadas nas regulamentações vigentes e como há uma predominância de Parques Tecnológicos estas se enquadram justamente nessa tipologia definida pela Portaria 6.762/2019<sup>8</sup>, do MCTI como:

complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICT, com ou sem vínculo entre si (MCTI, 2019, p. 01).

De acordo com a ANPROTEC (2024), um Parque Tecnológico:

é uma instituição que promove ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo por meio de ações planejadas e estruturadas e que congregam empresas e instituições acadêmicas, como Universidades e ICT's, e que podem contar com apoio de programas governamentais dentro do conceito da trílice hélice.

---

<sup>7</sup>Pesquisa & Desenvolvimento.

<sup>8</sup>Portaria 6.762, de 17/12/2019: “Institui o Programa Nacional de Apoio aos Ambientes Inovadores - PNI, visando fomentar o surgimento e a consolidação de ecossistemas de inovação e de mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no País”. (MCTI, 2019, p. 01).

No entendimento de Audy e Piqué (2016), os PqTs são espaços físicos e funcionais com *design* e *layout* abertos, ou seja, um espaço adaptado para uso compartilhado, projetado para estimular novos comportamentos interpessoais e promover a colaboração e a troca de conhecimento. Assim, a sua presença local permite uma intervenção urbana positiva por meio da criação de empresas inovadoras e de base tecnológica, que por sua vez estimulam a economia com a criação de novas oportunidades de emprego. É também um espaço que tem um impacto positivo no desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais, fruto de uma colaboração entre empresa e Universidade.

Os autores apontam as características fundamentais dos Parques, conforme demonstrado na Figura 3:

Figura 3 - Características fundamentais dos Parques Tecnológicos



Fonte: Audy e Piqué (2016, p. 10).

Em síntese, independentemente da terminologia utilizada (Parques de Pesquisa, Parques Científicos e Tecnológicos, Parque de Inovação, Parque Científico e Parques Tecnológicos) os Parques incluem em suas estruturas profissionais que promovem a cultura de inovação e empreendedorismo, a interação, a conectividade e o fluxo de conhecimento e tecnologia entre diversos

atores, especialmente centros de pesquisa e tecnologia e Universidades, para aumentar a competitividade e o crescimento dos negócios.

Ainda, os PqTs promovem e melhoram o desenvolvimento e atratividade econômica e tecnológica da região onde se localizam e constituem o ponto focal do ecossistema de inovação. Para isso, oferecem facilidades que podem melhorar o desempenho de empreendedores e diminuir suas preocupações com infraestrutura (espaço físico e conforto); qualidade de atendimento e suporte, e com localidades diferentes identificadas para mais *habitats* de inovação (Teixeira *et al.*, 2017).

A seguir, será discutida a trajetória de desenvolvimento dos Parques Tecnológicos no Brasil, juntamente com os fatores que impulsionaram as iniciativas desses empreendimentos no país.

### **2.2.2 Evolução dos Parques Tecnológicos no Brasil**

No Brasil, nos últimos 25 anos, o processo de desenvolvimento de Parques Tecnológicos tem ocorrido, o que particularmente pode ser considerado recente, se comparado com os Estados Unidos e a Europa (MCTI, 2021).

Na década de 1980, surgiram as primeiras ações no âmbito dos Parques Tecnológicos no Brasil, com a criação do Programa Brasileiro de Parques Tecnológicos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Esse programa tinha como objetivo alterar a realidade econômica do país (Plonski, 2010) direcionando recursos e esforços para o aprimoramento e geração de tecnologias. (MCTI, 2014).

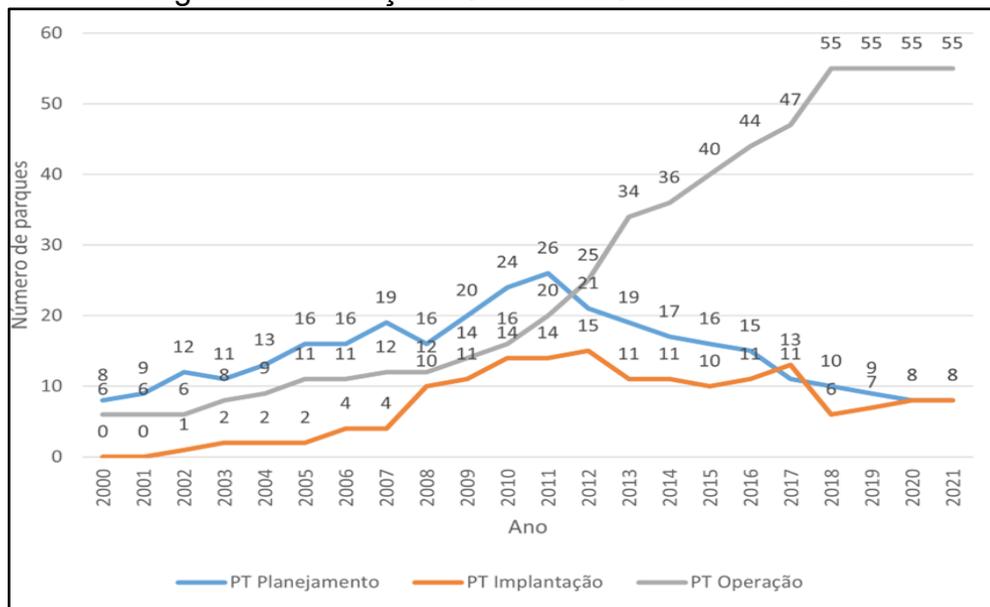
A falta de uma cultura voltada para a inovação e o pequeno número de empresas inovadoras existentes na época fizeram com que os primeiros projetos de PqTs resultassem nas primeiras incubadoras de empresas no país (ANPROTEC, 2012). A partir destas iniciativas, em 1987, criou-se a ANPROTEC (Nosella; Buffa, 2003).

A partir dos anos 2000 diversos fatores contribuíram para o aproveitamento dos desenvolvimentos tecnológicos, econômicos e sociais nos projetos de implantação dos PqTs. Nesse processo de desenvolvimento os seguintes fatores se mostraram relevantes: (1) estabilizar a economia nacional e fortalecer os órgãos governamentais ligados à inovação para o desenvolvimento sustentável e o crescimento econômico, como MCTI e Coordenadoria de Acompanhamento e

Avaliação de Programas Acadêmicos (CAPES)<sup>9</sup>; (2) empresas de estabelecimento do PqT; (3) aumento do interesse de investimento dos países europeus, asiáticos e norte-americanos; e, (4) a necessidade dos governos estaduais e territoriais formularem novas estratégias de desenvolvimento socioeconômico para suas regiões são (Heringer, 2011; MCTI, 2014).

Uma pesquisa realizada pelo MCTI (2021) com apoio do Núcleo de Tecnologias de Gestão (NTG), grupo de pesquisa e extensão tecnológica da Universidade Federal de Viçosa (UFV), aponta que o País conta com 93 iniciativas de Parques conhecidas. Dessas, 71 participaram da pesquisa e que confirmaram seus dados pela plataforma MCTI-InovaData-Br<sup>10</sup> até junho de 2021, foram classificadas como: 08 Parques em implantação; 08 Parques em planejamento e 55 Parques Tecnológicos em operação. A Figura 4, apresenta a evolução da disseminação dos Parques Tecnológicos no Brasil entre 2000 e 2021.

Figura 4 - Evolução dos Parques Tecnológicos no Brasil de 2000 a 2021, segundo Informações Gerais - MCTI-Inova Data-Br



Fonte: MCTI (2021, p.33).

<sup>9</sup>CAPES: A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) “é uma Fundação do Ministério da Educação (MEC), e tem como missão a expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil. Em 2007, também passou a atuar na formação de professores da educação básica.” (CAPES, 2020).

<sup>10</sup> InovaData-BR: representa um sistema avançado de comunicação e informação desenvolvido para coletar e processar dados quantitativos e qualitativos, visando sistematizar o processo de acompanhamento e desenvolvimento dos parques tecnológicos brasileiros, bem como de suas empresas residentes. Essa iniciativa é liderada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com o suporte técnico e metodológico fornecido pelo Núcleo de Tecnologias de Gestão (NTG) da Universidade Federal de Viçosa (UFV). (NTG, 2020)

Pela Figura 4 observa-se que, desde 2011, a curva do parque em curso inverteu-se durante a fase operacional. Isso pode ser resultado das chamadas públicas do MCTI realizadas pela empresa pública Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)<sup>11</sup> em 2010 e 2013 para apoiar a expansão e operação desses ambientes de inovação (MCTI, 2021).

Além disso, a concentração de Parques nas regiões Sudeste e Sul do Brasil compreendem 79% das iniciativas de Parques Tecnológicos no Brasil, o que pode ser considerado reflexo dos indicadores econômicos e pela presença de um forte sistema científico e tecnológico dessas áreas geográficas, o que representa, na literatura, o fator principal para PqTs (MCTI, 2021).

As complexidades de planejamento, gerenciamento e operação de Parques Tecnológicos são claras pela experiência e pela literatura. Isso ocorre porque envolve várias partes com diferentes interesses e objetivos, requer investimento financeiro significativo, que normalmente é adquirido por recurso público (MCTI, 2021).

No Brasil, os órgãos públicos por meio de políticas e regulamentações incentivam e fomentam a inovação com o objetivo institucional de fortalecer e aprimorar a promoção da (CT&I) no País. A Lei Federal nº 13.243/2016, conhecida como Novo Marco Legal de CT&I, altera, dentre outras, a Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), regulamentadas pelo Decreto Federal nº 9.283 de 2018, e representa grandes avanços legais e mudanças culturais em como a inovação, enquanto política pública, deve ser alcançada, além de sinalizar maior engajamento social sobre o tema (MCTI, 2021).

Contudo, de acordo com a ANPROTEC (2008), os Parques Tecnológicos brasileiros carecem de uma estratégia clara de posicionamento e crescimento, contando fortemente com recursos públicos para iniciar a implantação dos projetos, falta de equipes de planejamento com experiência imobiliária e financeira e pouca liderança acadêmica e com nenhuma dedicação. O parque possui como obstáculo a difícil mudança da cultura da Universidade para alavancar os conhecimentos já adquiridos e investir em inovação e empreendedorismo, além da dificuldade em alinhar a estratégia de implantação do parque com as prioridades locais e nacionais.

---

<sup>11</sup>FINEP: é uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, Universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas, sediada no Rio de Janeiro, foi criada por meio do Decreto-Lei 61.056 de 24 de julho de 1967. A empresa é vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação (FINEP, 2023).

Segundo os estudos realizados pelo MCTI (2021, p. 68):

Os Parques têm sido, prioritariamente, financiados com recursos do governo estadual, representando cerca de 68%. A nível federal (5,1%), os órgãos principais foram MCTI, por meio da Finep (2,6%). Apesar dos Parques tecnológicos em sua maioria estarem vinculados às Universidades, os investimentos realizados por elas e pelo MEC são apenas da ordem de 0,72%. Assim como, não se verificou a participação de outras pastas importantes, como do então Ministério da Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), hoje integrado ao Ministério da Economia, apesar do forte impacto que os Parques Tecnológicos têm a nível de desenvolvimento.

O perfil base do modelo de PqTs brasileiros conforme estudos da ABDI e Anprotec (2008, p.7), apresentam algumas características típicas desses ambientes:

Os Parques brasileiros têm forte relacionamento com mecanismos e iniciativas de promoção do empreendedorismo inovador, especialmente incubadoras de empresas;  
Em geral, os Parques estão relacionados com um programa formal de planejamento regional, constituindo uma parte importante da estratégia de desenvolvimento econômico e tecnológico;  
Os projetos de Parques têm sido liderados por entidades gestoras de programas bem-sucedidos na área de incubação de empresas, transferência de tecnologia Universidade-Empresa e P&D para o setor empresarial;  
Os espaços físicos escolhidos para implantar os Parques são, em geral, originários de órgãos públicos ou de Universidades;  
Em função do caráter “emergente” da indústria de tecnologia no país, os Parques vêm ocupando um espaço de referência física do processo de desenvolvimento dos polos tecnológicos brasileiros.

Quanto às principais áreas de atuação dos PqTs em operação destacam-se a Tecnologia da Informação (94%). Outras áreas de atuação relevantes são de Biotecnologia, Economia Criativa e Agronegócio, o que evidencia que os Parques estão ampliando as formas de empreendedorismo de base tecnológica (MCTI, 2021).

Segundo Pessôa *et al.* (2012), no Brasil há exemplos de Parques formados por diferentes estruturas legais, como sociedades de economia mista, organizações sociais, fundações, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) e, ainda, PqTs ligados à própria Administração Direta. Deve-se notar que as diferenças estruturais se refletem em diferentes sistemas jurídicos e modelos de gestão.

O MCTI (2021) identificou que os modelos jurídicos que se destacam no país são: Fundação (34%), Associação (20%) e Autarquia (16%), que normalmente é a

personalidade jurídica das Universidades federais. Geralmente, as Fundações são entidades sem fins lucrativos criadas para dar apoio às Universidades. Assim, pode-se inferir que 50% dos Parques são governados pelas Universidades (fundações e autarquias). Essa questão corrobora com o fato de que 89% dos Parques Tecnológicos em operação confirmam ter relação formal com uma Universidade.

Nesse contexto, o que diferencia um parque tecnológico de outros agrupamentos de diferentes negócios, que se conectam por suas relações empresariais é a premissa de que a inovação tecnológica é a variável decisiva para que as empresas alcancem e mantenham uma vantagem competitiva real. Apoiar e estimular a inovação tecnológica empresarial tendo a Universidade como espinha dorsal da ciência e tecnologia é a principal diretriz que deve nortear as ações dos PqTs para agregar valor aos seus *stakeholders*<sup>12</sup> (MCTI, 2021).

Portanto, a interação entre Universidades e Parques Tecnológicos é fundamental para impulsionar a inovação e o desenvolvimento econômico. Essa interação se expressa de várias maneiras, que serão abordadas detalhadamente na próxima seção.

### **2.2.3 Interação Parques Tecnológicos e Universidades**

Como já bem consolidado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), há uma crescente necessidade de interação e atuação conjunta entre os atores envolvidos no processo de aquisição e aplicação de conhecimento especializado, uma vez que, o mercado revela-se cada vez mais dinâmico, enquanto o conhecimento e a tecnologia se tornam cada vez mais complexos (FINEP, 2005).

A Lei da Inovação avançou em pautas importantes relacionadas à cooperação entre os setores público e privado, em especial à criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (Arbix; Consoni, 2011; Rauen, 2016). Dessa forma, a principal ação atribuída às Universidades vai além da produção do conhecimento para a possibilidade de formação de parcerias públicas ou privadas que tenham

---

<sup>12</sup>*Stakeholders*: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa” (Freeman, 1984, p. 46).

como finalidade a transformação do conhecimento em inovação (Castro; Costa; Figueiredo, 2015).

A transferência de conhecimento pode ser caracterizada como um processo interativo, envolvendo troca de conhecimento entre produtores e usuários de pesquisa (Johnston *et al.*, 2010), para que ambos se beneficiem comercialmente (Decter *et al.*, 2007). Essa transferência de conhecimento significa, para as empresas, terem um acesso mais amplo a novas pesquisas acadêmicas e, para os pesquisadores, oportunidades de completarem suas pesquisas (Lee, 2000).

Por excelência, as Universidades são as instituições geradoras de conhecimento. Com os avanços nesse sentido, surge uma terceira revolução acadêmica, assumindo a missão não somente de ensino e pesquisa, como também engajada na transferência de conhecimento (BERBEGAL-MIRABENT; SABATE; CARMONA, 2012; 2012; Krishna, 2019; Theeranattapong *et al.*, 2021) e no crescimento econômico (BERBEGAL-MIRABENT; SABATE; CARMONA, 2012; Krishna, 2019; Lyken-Segosebe *et al.*, 2020; SU *et al.*, 2015). Além disso, as Universidades também atuam na transferência de tecnologia, colaboração Universidade-Empresa e até mesmo na criação de *spin-offs* (SU *et al.*, 2015).

Portanto, a transferência de conhecimento e tecnologia para outros atores, tais como empresas e governos, pode caracterizar uma das estratégias utilizadas pelas Universidades para o alcance dessa nova missão. Para isso, existem diferentes formas de se realizar essas transferências, sendo as mais comuns: contratos de P&D, licenças e patentes, a criação de empresas de base tecnológica (BERBEGAL-MIRABENT; SABATE; CARMONA, 2012, 2012).

De acordo com Goulart e Vieira (2008), as Universidades possuem papel central para o desenvolvimento de países devido a sua capacidade de produção e transmissão de conhecimentos e de formação e qualificação da força de trabalho. Tal afirmativa é legitimada em seus objetivos formais – o ensino, a pesquisa e a extensão – conferindo às Universidades, de forma automática, a capacidade de intervenção sobre o processo de desenvolvimento.

Consoante a Fávero (2004, p. 198):

A Universidade deve ser caracterizada como uma instituição dedicada a promover o avanço e a socialização do saber e do saber-fazer; espaço de invenção, descoberta, produção de teoria e divulgação de novos conhecimentos; espaço de inovação, de criação de cultura,

desenvolvimento de novas tecnologias e encaminhamento de soluções para problemas da realidade social.

Com isso, cria-se a expectativa de que esse modelo dedicado à promoção de inovação e desenvolvimento econômico possibilite a geração e propagação de uma cultura que considere o papel ativo da Universidade como um dos atores do Sistema de Inovação, produzindo e transferindo tecnologia (Machado; Sartori, 2018).

Dessa maneira, para que sejam transformados produtos e serviços fruto do conhecimento gerado na Universidade, é essencial que esta estabeleça ampla interação com as empresas interessadas. Diante deste cenário surgiu o modelo da Tríplice Hélice, reconhecido internacionalmente nos estudos sobre inovação (Osinski *et al.*, 2018), que, no intuito de promover o fomento à inovação, sugere a interação contínua entre a Universidade, a indústria e o Estado.

Como parte da terceira revolução acadêmica, os Parques Tecnológicos apresentam um importante cenário de inovação. Ademais, para promover os chamados transbordamentos de seu conhecimento, ou seja, um compartilhamento de conhecimento entre as partes por meio de um fluxo contínuo (Acs; Audretsch; Lehmann, 2013; Audretsch; Lehmann, 2006), as Universidades comumente começaram a contar com instâncias intermediárias (Berbegal-Mirabent; Sabaté; Cañabate, 2012; Mateu; Ciscar, 2022; Van Winden; Hagemanse; Van Hemert, 2019). Tais transbordamentos são considerados norteadores para o empreendedorismo (Audretsch; Keilbach, 2007) e possibilitam que as Universidades criem e desenvolvam novos produtos comerciais por meio da pesquisa (Agarwal; Shankar; Tiwari, 2007).

Desses intermediários destacam-se: incubadoras, escritórios de transferência de conhecimento e Parques Tecnológicos (Lyken-Segosebe *et al.*; 2020; Mateu; Ciscar, 2022). A fim de retratar uma definição sobre intermediário Howells (2006, p. 720) sugere ser “uma organização ou órgão que atua como agente ou intermediário em qualquer aspecto do processo de inovação entre duas ou mais partes”. Nesse aspecto, a intermediação se mostra essencial para que se possa navegar em fontes complexas a exemplo de níveis administrativos e hierarquias de poder da Universidade e com organizações que desejam envolvimento (Van Winden; Hagemanse; Van Hemert, 2019).

Consequentemente, a ideia principal por trás da criação do parque tecnológico é gerar transbordamentos de conhecimento, desenvolver a infraestrutura

necessária e proporcionar oportunidades de *networking* (Lamperti; Mavilia; Castellini, 2017; Teixeira *et al.*, 2016; Theeranattapong *et al.*, 2021), além de assistência administrativa, logística e técnica a novos negócios, inclusive àqueles que são impulsionados pela pesquisa acadêmica, como o desenvolvimento de *spin-offs* usando direitos de propriedade intelectual (Lecluyse *et al.*, 2019; Ng *et al.*, 2021).

Sendo assim, Universidades e centros de pesquisa exercem papel essencial para o desenvolvimento de v, pois seus laboratórios propiciam conhecimento transferidos para as empresas, seja por meio de novas empresas, por licenciamento de tecnologia ou por projetos desenvolvidos com a indústria. Além disso, essas instituições de ensino cooperam com a capacitação de pessoas qualificadas, que são necessárias para a colaboração e empreendedorismo de empresas de bases tecnológicas (Vargas, 2020).

Nesse sentido, pode-se entender que a interação entre Universidades e Parques Tecnológicos pode ser satisfatória para ambas as partes, pois possibilita a transferência de conhecimento e tecnologia, bem como a formação de profissionais mais capacitados para atuar em áreas de ponta.

Os Parques Tecnológicos produzem diversos impactos, incluindo a estreita relação e interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados. Isso possibilita uma maior atuação das Universidades e, conseqüentemente, desempenha um papel direto na promoção do desenvolvimento econômico. (Zouain; Plonski, 2006).

Nesse sentido, Zouain e Plonski (2006) destacam que os Parques Tecnológicos estimulam as Universidades a compreender a necessidade de integração com outros atores sociais, assim como as empresas passam a interagir com lideranças políticas municipais, instituições de pesquisa e com a sociedade civil na busca por soluções para problemas comuns e por vantagens mútuas.

No contexto da gestão, governança e serviços de apoio às empresas, Matos *et al.* (2021) destacam a importância do envolvimento de diversos atores na gestão organizacional do parque tecnológico. Essa abordagem contribui para uma visão mais abrangente e diversificada, promovendo uma integração mais eficaz do posicionamento estratégico do parque com a estratégia de desenvolvimento regional. Além disso, todos os parques tecnológicos analisados pelos autores têm uma Universidade como parte integrante de sua gestão, o que ressalta a atratividade e relevância dessa conexão entre a Universidade e o ambiente de inovação.

Entretanto, embora o reconhecimento da importância do conhecimento tenha crescido consideravelmente na contemporaneidade como fundamental para o desenvolvimento econômico, ainda existem desafios a serem superados na relação entre Universidade e Indústria. Um desses desafios é a transferência efetiva do conhecimento gerado para os seus usuários, reduzindo a lacuna entre os produtores e os exploradores desse conhecimento (Ward et al., 2009; LEE et al., 2010).

Segundo Salerno e Kubota (2008), a introdução do modelo de Ciência e Tecnologia no Brasil demorou a ser implantado. Isso porque, seguindo um modelo linear, em um primeiro momento, pensou-se na criação de programas de pós-graduação com o apoio de agências de fomento como CNPq, Finep e CAPES. Em segundo plano foi deixada a estratégia de financiamento e facilitação ao desenvolvimento tecnológico e a inovação empresarial. Esse modelo resultou em uma desarmonização nos vínculos entre os sistemas de pós-graduação e os mecanismos de fomento e promoção do desenvolvimento dinâmico do sistema de produção CT&I.

Ademais, estudos empíricos têm documentado a existência de uma frágil relação entre a produção de conhecimento pelas Universidades e instituições de pesquisa e o desenvolvimento da tecnologia e da ciência, bem como a dificuldade de apropriação do conhecimento pelos sistemas de produção, particularmente pelas empresas privadas (Etzkowitz, 2003; Rapini *et al.*, 2009; Suzigan Albuquerque; Cário, 2011).

Isso se deve ao fato de que a Universidade se concentra na pesquisa básica em vez do desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços (Segatto-Mendes, 1996). O foco de parceiros industriais, por sua vez, é de curto prazo em metas e planos de pesquisa. Eles desejam resultados rápidos em detrimento do progresso acadêmico. Isso muitas vezes gera conflitos com parceiros acadêmicos, cujos propósitos se direcionam à publicação de resultados de pesquisas, à ampliação dos campos de pesquisa acadêmica e à formação de alunos de pós-graduação. Tais conflitos podem resultar na coordenação ineficaz de direitos de propriedade intelectual (Lee; Ohta; Kakehi, 2010). Essa diferença tem sido um dos aspectos mais debatidos pela academia e um dos principais obstáculos à cooperação Universidade e Empresa (Segatto-Mendes, 1996; Lee; Ohta; Kakehi, 2010).

Nessa perspectiva, os Parques Tecnológicos no Brasil, de acordo com estudos realizados pela ANPROTEC (2008), enfrentam o desafio do não aproveitamento completo dos ativos de conhecimento acumulados pelas Universidades para investir mais nas áreas de empreendedorismo e inovação, em decorrência dos problemas de mudança na cultura universitária. Também há certa dificuldade em efetivar o engajamento de líderes acadêmicos nos projetos dos Parques, fato este também constatado por Pinto *et al.* (2019), que acrescentam a falta de estímulo ao empreendedorismo pelas Universidades.

Estudos recentes indicam que alguns Parques Tecnológicos têm apresentado resultados insatisfatórios em termos de cooperação e *networking*, atribuídos à limitada capacidade gerencial das Universidades em relação à transferência de tecnologia e ao apoio às Novas Empresas de Base Tecnológica (NTBFs) (Bakouros *et al.*, 2002; Almeida *et al.*, 2008; Liberati *et al.*, 2016 ).

De forma adicional, Rosenlund, Rosell e Hogland (2016), nos estudos da Teoria de Fronteiras, discutem aspectos de colaboração que merecem ser priorizados no diálogo entre os atores da Tríplice Hélice, como uma abordagem de baixo para cima e tratativas no nível micro, abordagem esta pouco explorada na literatura. Com o foco nas interações com Universidades, os autores identificaram que três fronteiras são problemáticas e precisam ser melhor trabalhadas: processo informacional, aspectos culturais e aspectos políticos.

Também como fator desafiador na perspectiva da Tríplice Hélice aponta-se a a uma dependência de Política Nacional de Apoio que estabeleça de forma clara o papel dos vários atores envolvidos nos Parques: Governo Federal/ Central, Governo Estadual/Região, Governo Municipal/Local, Universidades, Setor Privado, Sistema Financeiro, entre outros (ANPROTEC, 2008).

Apesar do aumento das interações entre Universidade, empresa e governo desde a década de 1990, o principal enfoque ainda não está na formulação de políticas de ação integrada, mas sim na busca por financiamento público. Essa situação é agravada pela falta de dinamismo por parte das empresas e pela ausência de demanda por novas tecnologias, comprometendo, assim, o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação como um todo. (Benevides *et al.*, 2020; Desidério; Zilber, 2016; Ribeiro; Nagano, 2018;).

Corroborando com estes fatos, os estudos de Laimer (2015) e Schmidt e Balestrin (2014) apontam que ainda não há clareza de quais elementos fazem parte

das relações interorganizacionais que envolvem Universidades, empresas e governo, no contexto de PqTs.

Por fim, Jacobs (1969) menciona que este contexto se constitui como um terreno promissor para novas ideias e inovações e para diversidade, que inclui pessoas, empresas e culturas. Para que um sistema de inovação tenha sucesso é necessário a relação mútua e interações dos principais agentes que movimentam a economia, e com isso contribuem de forma eficiente a nível regional (Gerolamo *et al.*, 2008).

Sendo assim, a interação entre Universidades e Parques Tecnológicos desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico de determinada região. Essa colaboração promove a transferência de conhecimento e tecnologia do ambiente acadêmico para o setor empresarial, impulsionando a inovação e a competitividade de empresas, principalmente as de base tecnológica.

## 2.3 GOVERNANÇA COLABORATIVA

A Governança é um conceito amplo que se refere aos processos e estruturas que orientam e regulam o funcionamento de uma organização, seja ela pública ou privada. Envolve o estabelecimento de normas, políticas, procedimentos e mecanismos de controle que buscam garantir transparência, responsabilidade, eficiência e equidade nas decisões e ações da organização. Além disso, a governança visa promover o alinhamento de interesses, a prestação de contas aos *stakeholders* e a sustentabilidade a longo prazo da organização.

Após discutir o conceito de governança, as próximas seções abordarão a definição de Governança Colaborativa (GC). Sendo que a GC é uma abordagem específica de Governança que enfatiza a colaboração e a participação de diferentes atores na tomada de decisões e na gestão de questões de interesse comum.

### 2.3.1 Governança

A década de 80 transformou os sistemas de governança dos países com dinâmicas diferenciadas entre cidadãos e governos, e também entre os setores público e privado. A ênfase seria inserida numa administração pública mais eficiente, mais eficaz, mais focada no cidadão e na qualidade do serviço prestado, em geral,

uma reforma em prol da modernização do aparelho público (Correia; Mendes; Freira, 2019).

No contexto institucional contemporâneo, o modelo burocrático weberiano foi considerado impróprio por sua suposta ineficiência, lentidão, estilo autorreferencial e distanciamento das necessidades dos cidadãos (Secchi, 2009).

Diante deste cenário, nasce o conceito de *New Public Management* (NPM), que propõe um modelo pós-burocrático de gestão e objetiva encontrar respostas às novas e mais complexas demandas econômicas e sociais. Neste modelo a gestão pública se caracteriza como inovadora, flexível e com foco nos resultados:

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Alguns autores se referem à APG<sup>13</sup> como um movimento delimitado em espaço e tempo, como um processo de mudança nas administrações públicas do norte da Europa, do Canadá, e na Oceania nos anos 1980 e 90. (Secchi, 2009, p. 354)

Nas palavras Denhardt (2012), no Brasil, a NPM ou APG (gerencialismo) é inspirada em casos práticos de todo o mundo em administração pública que impactaram o governo de vários países como Estados Unidos, Nova Zelândia, Grã-Bretanha, Austrália, Canadá e mesmo do próprio Brasil. Nesse aspecto, observou-se a inserção, de forma rápida, dos valores dos negócios para o setor público, privilegiando o entendimento de que “o governo deveria ser tocado como um negócio” (Denhardt, 2012 p. 203,).

Assim, desde esse período o termo governança passou a ter grande relevância em diferentes disciplinas, incluindo direito, políticas públicas e, acima de tudo, gestão de organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos. Contudo, a propagação do uso do termo não trouxe entendimentos sobre o seu significado (Rodrigues; Melo, 2006).

A primeira forma que foi empregada o termo governança descreve artefatos diferentes de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, relacionando-se ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações. Portanto, a governança simboliza um processo contínuo que abarca interesses distintos e ações de cooperação. Isso inclui, além de relações formais de hierarquia, poder e obediência, também acordos informais, colaborativos em

---

<sup>13</sup>Administração Pública Gerencial.

relações não hierárquicas (Albertin, 2003). Nas palavras de Albertin (2003), conceitua-se governança como um processo coletivo na resolução de problemas comuns, em busca de crescimento gradual e de vantagens competitivas.

No âmbito da administração pública, a governança, segundo Fontes Filho (2003), está ligada especialmente à esfera macro, o que inclui a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. No entanto, seu significado vai além de aspectos operacionais, alcançando formas diversas de articulação entre atores sociais e arranjos sociais distintos. Com isso, a governança possibilita um grau mais elevado de interação entre o governo, a sociedade civil e o mercado, amparada pelo ponto de vista de participação e tomada de decisões de forma coletiva. Em contrapartida, o autor ressalta que é necessário que exista um envolvimento concreto das partes interessadas para que os objetivos de governança sejam alcançados.

Este conceito remete ao alcance de articulação entre os atores sociais e arranjos sociais distintos, exemplo esse que pode ser observado na interação entre Universidade e Parques Tecnológicos, incluídos na pauta de políticas públicas de forma participativa e colaborativa.

Como uma forma de gestão, a governança pode assegurar a participação dos atores nas ações coletivas, na resolução de conflitos e na alocação dos recursos de forma eficiente com uma coordenação e controle da ação conjunta na rede como um todo (Provan; Kenis, 2008).

De acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança é um mecanismo no qual, por meio dos encontros entre participantes, é estabelecida uma forma própria de interagir, tornando as conexões sociais mais perceptíveis, proporcionando maior segurança nas relações comerciais, como a manutenção. Uma repetição de reuniões cria uma cultura de grupo com algumas regras implícitas e explícitas. Assim, como essas regras auxiliam a resolver problemas de comunicação e ação coletiva, há uma retroalimentação que fortalece o ciclo das relações sociais, fortalecendo, assim, a legitimidade interna das regras estabelecidas.

O conceito definido por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) aproxima-se do objetivo de investigação deste trabalho, pois apresenta-se como um processo construtivo dos mecanismos, indiferentemente se o resultado final for um mecanismo de controle, de incentivo ou de gestão.

Segundo Denhardt (2012), no que tange à governança, existe uma complexa rede regulatória formada por um grande número de atores. Cada um com seus próprios interesses, recursos e experiências. Assim, governos, corporações, organizações sem fins lucrativos, organizações de serviço, partidos políticos, escolas, instituições de caridade e grupos profissionais podem trabalhar juntos para desenvolver e implementar políticas públicas por meio de redes de governança. O autor provê informações importantes sobre o processo democrático.

Em geral, governança significa o ato de governo nas esferas pública e/ou privada. Edelenbos (2005) e Bodin (2017) veem o comportamento coletivo como uma dimensão de normas e regras comumente acordadas e destinadas a regular o comportamento individual e grupal. Ademais, a governança é definida como o processo de influenciar as decisões e ações dos setores público e privado. (Ansell; Gash, 2008; Edelenbos 2005). No Quadro 3 apresentam-se alguns conceitos de governança.

Quadro 3 - Conceitos de governança

AUTOR (ANO)	CONCEITO DE GOVERNANÇA
Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Um mecanismo no qual, por meio dos encontros entre participantes, é estabelecida uma forma própria de interagir, tornando as conexões sociais mais perceptíveis, proporcionando maior segurança nas relações comerciais, como a manutenção.
Albertin (2003)	Um processo coletivo na resolução de problemas comuns, em busca de crescimento gradual e de vantagens competitivas.
Fontes Filho (2003)	Associa a Administração Pública à gestão das políticas governamentais, ao exercício de poder e ao controle na sua aplicação. Governança vai além de aspectos operacionais, alcançando formas diversas de articulação entre atores sociais e arranjos sociais distintos.
Edelenbos (2005) e Bodin (2017)	No que se refere a Governança Colaborativa, consideram-na como uma dimensão de normas e regras comumente acordadas e destinadas a regular o comportamento individual e grupal.
Edelenbos (2005) e Ansell e Gash (2008)	Um processo de influenciar as decisões e as ações nos setores privados e público.
Provan e Kenis (2008)	Uma forma de gestão que pode assegurar a participação dos atores nas ações coletivas, na resolução de conflitos e na alocação dos recursos de forma eficiente com uma coordenação e controle da ação conjunta na rede como um todo.

Fonte: Adaptado de Albertin (2003), Ansell e Gash (2008), Bodin (2017), Edelenbos (2005), Fontes Filho (2003), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Provan e Kenis (2008).

A revisão bibliográfica, revela que há muitos conceitos sobre o termo governança, não existindo um conceito dominante e convergente. Pode-se definir distintamente o termo governança como controle, gestão de conflitos e busca de resultados como incentivos à ação coletiva e à construção social, entendida neste trabalho como Governança Colaborativa. Outra forma de pensar é que existem diferenças entre mecanismos formais e informais de governança na rede.

Ao abordar teoricamente a definição de governança, este estudo adota a perspectiva da Governança Colaborativa, a qual será conceituada, definida e caracterizada na próxima seção. Essa abordagem se concentra especialmente nas interações contínuas entre os atores, promovendo negociação, tomada de decisões, acordos, implementação e controle de regras, resultando na criação de uma cultura própria do grupo. (Lopes, 2019).

### **2.3.2 Governança Colaborativa: conceitos, definições e características**

A Governança Colaborativa é amplamente utilizada como a governança em que a colaboração é o principal instrumento entre as organizações sejam elas públicas e/ou privadas.

A GC tem servido de referência em diversos estudos, abrangendo áreas como gestão pública colaborativa, redes governamentais, governança de multiparcerias e arranjos setoriais híbridos (Ferreira, 2015). Além disso, é mencionada em contextos como regimes de co-gestão, gestão participativa e engajamento cívico (Crosby; Bryson, 2010), gerenciamento de conflitos e gestão ambiental (Júnior et al., 2015), gestão de metrópoles (Mc Gee, 2010), gestão hídrica (Júlio, 2014) e política econômica local e gestão de regimes jurídicos federais (Koerner; Inatomi; Barreira, 2015). Destaca-se ainda que a Governança Colaborativa tem servido de inspiração para pesquisas em Parques Tecnológicos (Costa, 2015; Reys, 2016; Abbud, 2017) e na inter-relação entre Universidade, empresa e governo (Doin, 2016).

Na produção acadêmica de governança colaborativa os pesquisadores reconheceram grandes esforços para definir o conceito da forma mais ampla possível. Uma dessas concepções é exposta por Purdy (2012) e compreende a GC como um processo que busca compartilhar o poder de decisão com partes

interessadas para desenvolver recomendações conjuntas e alcançar soluções eficazes e duradouras para problemas públicos.

Em uma revisão bibliométrica considerando os períodos de 2009 a 2018 Bartz, Turcato e Baggio (2019) constatam que a GC é um modelo interativo baseado em consenso, que envolve a elaboração colaborativa de resultados e soluções, sendo, portanto, uma perspectiva moderna de gestão de interesses e um meio de resolver problemas complexos.

De forma complementar, a Governança Colaborativa pode ser concebida como a participação do Estado com um conjunto amplo de atores operando em diferentes níveis decisórios, organizados em redes, que podem ser públicas, privadas ou voluntárias (Newman *et al.*, 2004).

Por fim, no esforço de tentar conceituar Governança Colaborativa, Ansell e Gash (2008) propuseram uma definição amplamente difundida e aceita na comunidade de pesquisa definindo-a como o envolvimento de entes públicos e privados na busca de soluções para problemas públicos que não poderiam ser resolvidos sem colaboração, originado de um processo de tomada de decisão coletiva, consensual e deliberativa.

A GC diferencia-se das demais linhas já estudadas na literatura brasileira, como a corporativa<sup>14</sup>, a pública<sup>15</sup>, e a governança em rede<sup>16</sup>. Como resultado de uma forma abrangente e compartilhada de administração pública, a Governança Colaborativa é resultado de décadas de transformação na administração estatal, onde o governo convida parceiros de mercado e da sociedade civil para colaborar na gestão pública (Abbud, 2017).

Ainda, a Governança Colaborativa traduz as formas constantes de interação entre os atores, as negociações, modos de decisão, acordos, implantação e controle de regras, promovendo uma cultura própria do grupo. Em síntese, a GC é um

---

<sup>14</sup>Governança corporativa: refere-se ao conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regras e instituições que regem como um negócio é executado, gerenciado e controlado (Costa, 2015).

<sup>15</sup>Governança pública: pressupõe a inclusão e a participação de vários atores na tomada de decisão e na formulação de política pública. A diferença dessa governança para a governança colaborativa reside no fato de que enquanto na governança pública o Estado exerce poder soberano, na GC este já não se sobrepõe a outros “atores parceiros” coordenadores e reguladores, mas participa no mesmo nível que outros em estruturas colaborativas e de formulação de políticas públicas (Abbud, 2017).

<sup>16</sup>Governança em rede: Borzel e Panke (2008, p. 156), a definem 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”.

constante ajuste e recriação das regras, e independem dos mecanismos serem originalmente formal, contratual, informal, institucional, ou outra ordem (Mendes, 2016; Sorensen; Torfing, 2007).

Dessa forma, a GC é compreendida a partir de uma interação complexa entre os envolvidos, como uma construção social, na qual interesses diversos, identidades e racionalidades se interpõem, se fundem e colidem, em um ambiente com regras e normas construídas nessa interação (Mendes, 2016; Sorensen; Torfing, 2007).

Para Ansell e Gash (2008) a definição de GC concentra-se no setor público formal, que busca o envolvimento das outras partes. Por outro lado, Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) incorporam outros parceiros no processo e na estrutura de tomada de decisão, trazendo para a definição de GC uma visão voltada à coletividade, e analisam de forma mais ampla formas emergentes de governança que ultrapassam os limites de um país, para além dos estudos convencionais do gestor público ou no setor público formal, portanto, sendo mais abrangente que o conceito de Ansell e Gash (2008).

Um dos primeiros pilares da GC surge como a existência de múltiplos atores trabalhando juntos em uma gestão comum, onde os processos de tomada de decisão são enfatizados (Choi; Robertson, 2014). Esse processo resulta em maior legitimidade e em várias partes trabalhando juntas. Ademais, as ferramentas de prestação de contas são de alta qualidade, porque decorrem de regras e soluções desenhadas e compartilhadas pelas partes interessadas (Freeman, 1997).

Na GC, as regras são claras e alcançadas por meio de um processo formal de tomada de decisão. Regras claras ajudam a criar um ambiente de confiança entre os atores envolvidos. Regras e protocolos, portanto, dão legitimidade processual a essa colaboração (Ansell; Gash, 2008). Do contrário, "a falta de regras claras, transparência, assim como prazos determinados e não cumpridos pode ser um fator crítico à legitimidade do processo colaborativo" (Câmara; Clementino, 2014, p. 19).

A confiança mútua entre os atores envolvidos no processo de tomada de decisão é outro fundamento importante da GC. A confiança plena é difícil de se alcançar rapidamente, mas é um desafio que deve ser enfrentado e levado muito a sério, pois a resolução de conflitos é mais eficaz com confiança mútua (Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Kissler; Heidemann, 2006; Leach; Sabatier, 2005). A falta de confiança é destacada como um grande fator limitante

para o bom funcionamento e implementação de projetos conjuntos. É por isso que a confiança deve permear explicitamente as relações entre os participantes de um empreendimento com Governança Colaborativa (Ansell; Gash, 2008).

Decisões deliberativas abrangentes são importantes em um processo de Governança Colaborativa, visto que todas as partes devem participar do processo de tomada de decisão. As diversas opiniões das partes interessadas são inclusivas e devem ser respeitadas. Os atores envolvidos no processo de colaboração precisam realmente influenciar a tomada de decisões. Os participantes na GC não devem participar de pareceres apenas em caráter consultivo. Isso porque prejudica todo o processo colaborativo (Ansell; Gash, 2008; Choi; Robertson, 2014; Emerson; Nabatchi, 2015; Newman *et al.*, 2004; Purdy, 2012; Robertson; Choi, 2012).

De acordo com Van Buren (2009), a construção do consenso entre os atores decorre de um entendimento compartilhado de que a decisão a ser tomada é a melhor solução diante do problema identificado. Embora possa parecer difícil, dada a variedade de interesses envolvidos, é possível encontrar um consenso entre os atores envolvidos (Ansell; Gash, 2008). Uma gama de interesses pode ser razoavelmente atendida em fóruns coletivos voltados para o consenso na implementação de políticas públicas (Choi; Robertson, 2014).

Um objetivo comum de vários atores é uma das características da GC. Isso porque é um meio de aproximar atores, apesar de sua diversidade (Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Emerson; Nabatchi, 2015; Garcia-Ramirez *et al.*, 2009; Purdy, 2012). Os objetivos de atores relacionados devem ser gerenciados de forma que os interesses comuns se sobreponham aos de atores isolados. A colaboração é prejudicada quando há atores que reivindicam interesses conflitantes, levando a um desequilíbrio no processo geral de colaboração (Ansell; Gash, 2008).

A partir de suas definições é possível identificar as principais características da GC. Destacando-se as seguintes, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Principais características da Governança Colaborativa

<b>Características da Governança Colaborativa</b>	<b>Autores</b>
Diversidade dos membros ou multiplicidade dos atores	Freeman, 1997; Choi; Robertson, 2014.
Processo de decisão formal com regras claras	Ansell; Gash, 2008.

Confiança mútua entre os atores sociais integrantes dos arranjos colaborativos	Leach; Sabatier, 2005; Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012.
Decisões deliberativas inclusivas	Newman <i>et al.</i> , 2004; Ansell; Gash, 2008; Purdy, 2012; Robertson; Choi, 2012; Choi; Robertson, 2014; Emerson; Nabatchi, 2015.
Busca pelo consenso	Ansell; Gash, 2008; Van Buren, 2009; Choi; Robertson, 2014.
Objetivos em comum	Ansell; Gash, 2008; Garcia-Ramirez <i>et al.</i> , 2009; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Purdy, 2012; Emerson; Nabatchi, 2015.

Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008), Choi e Robertson (2014), Emerson, Nabatchi e Balogh, (2012), Emerson e Nabatchi, (2015), Freeman (1997), Garcia-Ramirez *et al.* (2009), Leach e Sabatier, (2005), Newman *et al.* (2004), Purdy (2012), Robertson e Choi (2012) e Van Buren (2009).

Com isso, as características que permeiam a GC, são mais ou menos penetrantes nas relações entre os diversos atores envolvidos na concepção, implementação e execução de políticas públicas (Abbud, 2017).

Para Ansell e Gash (2008), a Governança Colaborativa emergiu como uma resposta aos fracassos da implementação de políticas públicas impostas de cima para baixo e devido ao alto custo e politização da regulação. A GC seria uma alternativa às relações conflituosas de grupos de interesse e às falhas de prestação de contas (*accountability*) do gerencialismo, e fora incentivada pela universalização e uniformização do conhecimento, que contribuíram para dinamizar a tendência participativa.

Por fim, a GC pode ser considerada uma efetiva estratégia quando as abordagens tradicionais de governança não conseguem resolver as novas informações ou apresentam falhas e assim os problemas públicos são reformulados. Além do mais, estruturas de governança com grande diversificação produzem mais quando os membros têm liberdade para alavancar expertise individual na formulação de políticas, em vez de somente atender aos interesses das organizações que as representam (Siddiki *et al.*, 2015).

Diante deste contexto, a GC é vista como uma estratégia eficaz em situações onde os métodos convencionais de governança falham em endereçar novas questões ou enfrentam problemas em sua execução. Nestes casos, os problemas públicos que não foram adequadamente solucionados pelas abordagens tradicionais são revisitados e reformulados através da governança colaborativa. Esse processo geralmente envolve a inclusão de múltiplos atores, seja do setor

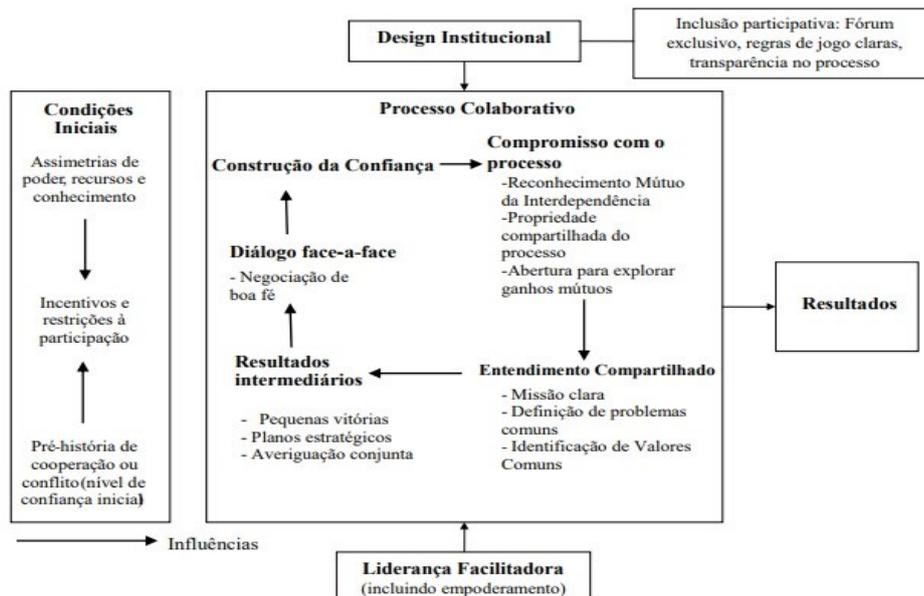
público ou privado trabalhando juntos para encontrar soluções mais eficazes e inclusivas.

### 2.3.3 Modelo Contingencial de Governança Colaborativa

De certa forma, o modelo de GC é um quadro analítico baseado numa abordagem contingencial que objetiva “identificar as condições contingentes que facilitam ou desencorajam a colaboração bem-sucedida”, bem como provocar o questionamento sobre as condições contextuais, ou seja, se elas “facilitam ou desencorajam os resultados da parceria” (Ansell; Gash, 2008, p. 561). De acordo com Cabral, Krane e Dantas (2013), o modelo apresentado por Ansell e Gash (2008) é um dos mais aceitos na literatura e indica que diversos elementos exercem influência sobre o processo colaborativo.

Na Figura 5 apresenta-se o modelo proposto por Ansell e Gash (2008), o qual é constituído de quatro grandes variáveis que, em alguns casos, desdobram-se em variáveis menores. Na medida em que as variáveis são testadas e o processo de colaboração evolui, algumas proposições contingenciais são apresentadas.

Figura 5 - Modelo Contingencial de Governança Colaborativa



Fonte: Ansell e Gash (2008).

Diante de suas análises, Ansell e Gash (2008) concluem que o processo colaborativo é representado como um ciclo. As variáveis críticas que interferem na

governança e na colaboração bem-sucedidas desse ciclo apresentam-se da seguinte forma:

- I. **Condições iniciais:** que revelam desequilíbrios de poder e participação e uma pré-história de conflitos ou cooperação entre os envolvidos;
- II. **Liderança facilitadora:** que desempenha papel importante, uma vez que além de contribuir para o diálogo e a colaboração, também representa os interesses de grupos mais fracos, dando voz significativa aos participantes. De acordo com Emerson, Nabatchi e Bologh (2012, 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”; e
- III. **Projeto institucional:** o qual deve ter sua origem na definição de regras claras entre os atores envolvidos. São definidas as regras básicas, prazos, participação, responsabilização e a transparência, fundamentais para legitimar o processo de colaboração. Participação diz respeito à seleção e participação de *stakeholders* que participam conscientemente em um processo colaborativo (Ansell; Gash, 2008). O envolvimento dos *stakeholders* é importante, porque é uma oportunidade de expressar vários pontos de vista e interesses (Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012).
- IV. **Processo colaborativo** é um ciclo de interação não-linear, um processo iterativo é composto por cinco constructos teóricos identificados como essenciais para uma boa GC, que são: o **diálogo face a face**, a **construção da confiança**, o **compromisso com o processo**, o **entendimento compartilhado** e os **resultados intermediários**. A seguir são descritos cada um dos constructos:
  - a. **Diálogo face a face:** O diálogo face a face para Ansell e Gash (2008) é onde se constrói a Governança Colaborativa entre as partes interessadas. Segundo os autores, a intensa troca permitida pelo diálogo direto é necessária para que as partes interessadas identifiquem oportunidades de benefício mútuo. Também para os autores, o diálogo é fundamental para o processo de construção de confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada e comprometimento com o processo. No processo colaborativo, a comunicação face a face é necessária, no entanto, isso não é

suficiente para garantir o sucesso, embora seja difícil conceber uma colaboração bem-sucedida sem ela (Ansell; Gash, 2008).

- b. **Construção de Confiança:** A construção da confiança habilita e encoraja o comportamento cooperativo. Pode, portanto, ser pensada como uma construção moral, no sentido de que pode ser entendida como um conjunto de regras e proibições práticas e interpretada como uma estratégia de ação (Barata, 2008). Na concepção de Ansell e Gash (2008), a falta de confiança entre os participantes é um início comum para a GC. Este é um processo moroso que exige um compromisso de longo prazo para alcançar resultados colaborativos, em vez de uma etapa independente de diálogo e negociação.

Além disso, os autores apontam que construir confiança, muitas vezes, se torna o aspecto mais importante do processo de colaboração, quando há um histórico de hostilidade entre as partes interessadas. Complementarmente Murdock, Wiessner e Sexton (2005), afirmam que a confiança pode ser difícil de manter.

Por desempenhar uma função essencial no processo de colaboração, a confiança cria uma compreensão mútua, que por sua vez gera legitimidade e, em última análise, comprometimento (Emerson; Nabatch; Balogh, 2012). Logo, construir confiança é, portanto, parte integrante do papel do líder no processo de colaboração e aumenta à medida que há sucesso na colaboração, deste modo, é necessário empregar tempo para desenvolvê-la (Mcguire, 2006). Ansell & Gash (2008, p. 555) afirmam que a liderança “é fundamental para criar e manter regras claras, construir a confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos”.

- c. **Compromisso com o processo:** A construção do compromisso com o processo se baseia no reconhecimento mútuo da interdependência entre as partes, na responsabilidade compartilhada em processos conjuntos e na abertura para buscar interesses comuns (Ansell; Gash, 2008). Segundo Ansell e Gash (2008), o compromisso está

intimamente associado à motivação inicial para participar da Governança Colaborativa. De acordo com os autores, corroborando com Margerum (2001), uma vez que as partes interessadas estejam envolvidas na colaboração, isto se torna uma variável chave para explicar o sucesso ou o fracasso.

O compromisso depende da confiança de que outros atores respeitarão as opiniões e interesses de outros atores. Procedimentos claros, justos e transparentes são essenciais para a participação. Inicialmente, formas coercitivas de participação são essenciais para que os participantes, principalmente os vulneráveis, possam participar do processo colaborativo (Ansell; Gash, 2008).

- d. **Entendimento compartilhado:** Em algum momento do processo de colaboração, conforme Ansell e Gash (2008), as partes interessadas assumiram um entendimento compartilhado do que poderão alcançar se estiverem juntos. Os autores legitimam a ideia de que o desenvolvimento de um entendimento comum pode ser visto como parte de um processo de aprendizagem colaborativa mais amplo. Assim como a confiança e o compromisso com o processo, construir um entendimento compartilhado acontece com o passar do tempo. A confiança e o comprometimento com o processo permitem que as pessoas vão além de seus interesses particulares e entendam os interesses, necessidades e valores de outras partes interessadas.
- e. **Resultados Intermediários:** Os resultados intermediários referem-se às pequenas vitórias e estratégias implementadas durante a colaboração. Este conjunto de resultados foi endossado pelas partes interessadas e contribui para o sucesso da colaboração (Ansell; Gash, 2008). As pequenas vitórias são um fator importante para ajudar a impulsionar as parcerias quando grandes resultados não estão sendo alcançados e, uma vez identificadas, devem ser divulgadas pela liderança para ajudar a construir confiança e comprometimento com o processo colaborativo (Ansell; Gash, 2008; Bryson; Crosby; Stone, 2015).

Ansell e Gash (2008) acrescentam que a GC é o processo e a estrutura de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolve construtivamente pessoas através das fronteiras institucionais, governamentais e/ou da esfera pública para servir a fins públicos, privados e cívicos, tal objetivo não poderia ser alcançado de outra forma. Esta definição permite tratar a gestão coletiva como gestão pública construtiva e distinguir entre diferentes aplicações, categorias e escalas. De acordo com os autores, pode ser difícil saber por onde começar a descrever um processo colaborativo, entretanto, um bom começo é o diálogo face a face, construção de confiança, compromisso com o processo e uma visão compartilhada de objetivos futuros (Ansell; Gash, 2008).

#### **2.3.4 Governança Colaborativa: interação Universidades e Parques Tecnológicos**

Em ambientes compartilhados entre empresas e Universidade, a exemplo do que ocorre em *habitats* de inovação, ressalta-se a importância de estabelecer um ambiente no qual os incentivos e recompensas sejam compartilhados e vantajosos para todos os envolvidos. Em seguida, é essencial implementar medidas de governança que promovam a harmonia do sistema. (Dasgupta; David, 1994).

Os PqTs consistem em uma rede de atores públicos e privados capazes de estabelecer intercâmbios e parcerias, fomentando sistemas de inovação (Pessoa *et al.*, 2012; Silva; Suassuna; Maciel, 2009).

Nesse sentido, as Universidades e institutos de pesquisa são capazes de fornecer novas tecnologias a fim de melhorar a sociedade. As empresas exigem novas tecnologias para seus produtos, bem como para novas ideias. Quando as empresas precisam de novas ideias, as Universidades e os institutos de pesquisa podem lhes apresentá-las. Já o setor público cria parcerias para a gestão de parques públicos. É fundamental entender que a cooperação entre todas as partes envolvidas é fundamental para a operação de um PqT. Eles precisam ter o mesmo objetivo em mente: gestão empresarial eficiente (Zen, 2005).

Nos PqTs, as alianças entre governo, Universidades e empresas permitem a colaboração tecnológica para que as inovações sejam eficazes não apenas no âmbito de iniciativas do Estado (Abdalla; Calvosa; Batista, 2009). Em outras

palavras, para que todos os atores se percebam envolvidos em um processo colaborativo, a interdependência é fundamental.

A ideia é reunir três dinâmicas existentes nesse processo: a mudança institucional (ocorrida no âmbito do governo), os mecanismos evolutivos (resultantes das forças de mercado) e a nova postura das Universidades. Tudo isso tem que ser feito de forma que, não só seja respeitada a relação entre Universidade, indústria e governo, mas também se respeitem as transformações internas que ocorrem em cada uma dessas áreas em colaboração (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000).

Dessa forma, a premissa de implantação de um parque é que sua gestão interna seja efetiva. Significa que ela deva ter capacidade para atrair e reter talentos de forma eficaz, bem como uma instituição de ensino e pesquisa renomada. É papel dela incentivar a pesquisa científica e a colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os residentes e não residentes, sempre com o objetivo de disseminar o impacto positivo das ações realizadas para a sociedade (Mello; Serra, 2022).

Assim, a criação, implementação e operação de um parque tecnológico devem envolver várias entidades, cada uma com o seu papel e focadas na criação de um ambiente inovador, que possa trazer múltiplos benefícios para os *stakeholders* e para a região em que se situa. Para tanto, é necessária uma abordagem conjunta de atores públicos e privados onde os Parques estão localizados (Sant'anna *et al.*, 2021).

De acordo com Vedovello, Júdice e Maculan (2006), os Parques Tecnológicos são ótimas estruturas que abrigam diversos *stakeholders* nessas iniciativas, incluindo: Universidades, centros de pesquisa, empresários, os conhecidos acadêmicos-empresários, agentes financeiros e *venture capitalists*<sup>17</sup>, agências de desenvolvimento e autoridades ligadas ao governo nacional, regional e local, com seus diferentes objetivos e interesses, conforme pode ser visualizado no Quadro 5:

#### Quadro 5 - Parques Tecnológicos e seus principais *stakeholders*

---

<sup>17</sup> *Venture capitalists*: é o nome dado ao investidor do fundo de *Venture Capital*, ou capital de risco, um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam ampliar o crescimento (Dicionário Financeiro, 2023).

Principais <i>stakeholders</i>	Foco principal de interesse
Universidades e institutos de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar resultados de pesquisa acadêmica, ampliando as fontes de recursos financeiros; Ampliar missão institucional;</li> <li>• Ampliar mercado de trabalho para pesquisadores e estudantes.</li> </ul>
Empresários e acadêmicos-empresários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar resultados das atividades acadêmicas e de pesquisa, de forma a potencializar as próprias atividades de P&amp;D empresarial;</li> <li>• Potencializar retornos financeiros;</li> <li>• Acessar recursos humanos qualificados.</li> </ul>
Agentes financeiros e <i>venture capitalists</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em novas empresas de base tecnológica com alto e rápido potencial de crescimento econômico e retornos financeiros.</li> </ul>
Governos e agências de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar atividades inovadoras nas empresas;</li> <li>• Revitalizar regiões economicamente deprimidas;</li> <li>• Gerar empregos.</li> </ul>

Fonte: Vedovello, Judice e Maculan (2006).

Como os PqTs possuem diferentes *stakeholders* com diferentes responsabilidades institucionais é inapropriado definir um modelo de gestão e governança que considere apenas o contexto corporativo (MCTI,2021).

Muitos estudiosos reconhecem a importância da governança na administração de organizações que englobam uma variedade de participantes, tanto do setor público quanto privado. Para alguns, a governança é percebida como uma "abordagem moderna de gestão", vital para garantir o eficaz funcionamento das interações entre os domínios público e privado (Costa, 2015).

Tão logo, para que os Parques Tecnológicos, enquanto ambientes de inovação, se desenvolvam e possam atender às necessidades das entidades envolvidas, cumprindo suas funções correspondentes, é necessário fazer uso significativo de práticas de governança e políticas institucionais emanadas de atores capacitadores, especialmente das Universidades (Cerqueira-Adão; Gonçalves, 2019).

Diante de arranjos tão complexos estruturas de governança mais permeáveis devem ser criadas, não sendo o Estado, obrigatoriamente, o personagem principal. Portanto, os PqTs no Brasil merecem um estudo mais aprofundado, pois desafiam a construção de ambientes colaborativos e inovadores gerados pela interação entre diferentes atores para o bem comum, não necessariamente o estadual, mas o coletivo (Sant'Anna *et al.*, 2021).

Nesse contexto, o que emerge não são necessariamente novas formas de governança, mas novos estilos de liderança possibilitados pelo aprofundamento das

relações de diálogo (Habermas, 1987), e oportunizando uma convergência que sobreviva aos múltiplos interesses envolvidos.

A Governança Colaborativa, como ficou conhecida, reúne várias partes interessadas em um fórum coletivo para se engajar na tomada de decisão baseada em consenso (Bartz *et al.*, 2018).

Esta nova dimensão da governança inclui a nova formação de empresas organizadas em rede, a formação de arranjos produtivos locais, o desenvolvimento de ambientes de inovação e, mais recentemente, os chamados ecossistemas de empreendedurismo e inovação. Em todas essas configurações têm-se observado a presença de diversos atores, buscando melhorar sua posição competitiva por meio da atuação coordenada em áreas específicas. Um pressuposto fundamental existente é que o contexto regional e institucional em que cada organização está inserida tem um forte impacto no desempenho das organizações dessa região, justificando esta ação conjunta (Bartz *et al.*, 2018).

Partindo deste pressuposto, segundo Bartz *et al.* (2018), o desafio é definir estruturas, dinâmicas e mecanismos subjacentes que possam concentrar esforços dentro de limites cooperativos para moldar vetores competitivos dentro da especificidade de cada organização. Em um ambiente de abertura e fluidez, onde a capacidade de inovar é fator fundamental para a sobrevivência de praticamente todas as organizações, discutir estratégias para estreitar e ampliar relacionamentos é um assunto que deve estar na agenda de forma obrigatória.

No entendimento de Ansell e Gash (2008), a Governança Colaborativa é um processo no qual, para alcançar objetivos comuns, tanto os atores públicos quanto os privados precisam interagir em estágios não lineares. Pode-se dizer que esse mesmo processo ocorre em PqTs, onde raciocínio semelhante se aplica a atores públicos e privados.

Portanto, a GC objetiva em uma política pública o consenso entre os atores envolvidos, onde o processo é deliberado não apenas por consulta, mas que se concretiza em decisões permeadas e influenciadas por debates entre todos os interessados e por reconhecer nestes ambientes de participação a importância das questões discutidas (Ansell; Gash, 2008; Foster-Fishman *et al.*, 2001; Newman *et al.*, 2004; Freeman, 1997; Weber; Khademian, 2008).

Considerando o exposto, tanto a Universidade quanto os Parques Tecnológicos desempenham papéis fundamentais na criação de uma cultura de

inovação, por meio de uma interação mútua em busca de um objetivo comum. Nesse contexto, a GC surge como uma alternativa promissora para fortalecer essa interação e colaboração.

Além disso, em virtude da realidade de aglomerações oferecidas pelos Parques Tecnológicos, entende-se que o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo propicia a troca de conhecimentos mais valiosos entre os integrantes do grupo, o que resulta em melhor adequação entre expectativas e resultados, e mais confiança em trabalhos com maior colaboração (Abramovsky; Simpson, 2011; Izushi, 2003).

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam as ações para atingir os objetivos desta dissertação. Para facilitar a compreensão sobre o método aplicado no desenvolvimento da pesquisa o capítulo está dividido em quatro seções: caracterização da pesquisa; técnicas e instrumentos de coleta de dados; e, delimitação do universo da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pois tem como resultado a proposta de ações e iniciativas a serem adotadas em Universidades no intuito de aumentar a interação com Parques Tecnológicos. Assim, encaixa-se no conceito proposto por Vergara (2013, p. 42) de que “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

Utilizam-se procedimentos e geração de dados dentro de uma abordagem qualitativa. Dentre as principais características de uma pesquisa qualitativa em organizações, segundo Lee (1999), estão pesquisas de dados empíricos extraídos da perspectiva de participantes do estudo; flexibilidade na aplicação, permitindo que se adapte a contextos organizacionais; não havendo, na verdade, padrões rígidos, rápidos ou exclusivos para pesquisa, métodos de observação ou análise de dados.

A abordagem qualitativa é usada principalmente quando: a evidência substitui as estatísticas. Também se recorre à pesquisa qualitativa para coletar dados psicológicos e para compreender a complexidade e a interação de fatores relacionados ao objeto de pesquisa. Sua peculiaridade reside na abundância de detalhes e explicações para buscar uma melhor compreensão de um determinado tema de pesquisa (Martins; Theóphilo, 2008).

No que se refere à estratégia de pesquisa qualitativa, Yin (2015) menciona que o que a diferencia de exploratória, descritiva ou explicativa são as características da questão de pesquisa, o grau de controle que o pesquisador tem sobre as áreas estudadas e o grau de foco em eventos contemporâneos em vez de eventos históricos completos.

Considerando essas características, esta pesquisa pode ser delimitada quanto aos seus fins como descritiva, visto que a análise é feita a partir de um modelo já existente e tem por objetivo geral analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre Universidade e Parque Tecnológico.

Além disso, visa a identificar a caminhada até então verificada pelas organizações investigadas, segundo a perspectiva teórica explorada. Quanto aos meios, foram utilizados os seguintes: estudo de multicaso, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Optou-se pelo método de estudo multicaso para validar a abordagem interpretativa utilizada neste estudo, que considera dar sentido às experiências sociais contextualizadas pela construção social da realidade (Berger; Luckman, 1990).

Nesse aspecto, conforme Stake (1995), a característica interpretativista da pesquisa qualitativa é definida quando os investigadores consideram sua intuição e entendem ser uma pesquisa, basicamente, a interação pesquisador-assunto, sendo isso compatível com a epistemologia construtivista.

No caso desta dissertação, analisar por meio de um estudo multicaso como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre Universidade e Parque Tecnológico e aplicando-se o modelo teórico em três contextos distintos possibilitará analisar diferentes campos empíricos em relação aos pressupostos enunciados.

Além do estudo de multicaso, é utilizada a pesquisa documental que, segundo Vergara (2013), é aquela feita por meio de documentos armazenados na organização, entre eles: registros, regulamentos, circulares, ofícios, outros dispositivos de armazenamento eletrônicos em geral. Esta forma de pesquisa possui aderência ao estudo de multicaso, pois, de acordo com Yin (2015), a recuperação de documentos é relevante para esquemas de coleta de dados, e o seu uso corrobora e amplia as evidências de outras fontes.

A pesquisa documental proposta terá como base documentos relativos aos Parques e das Universidades casos de estudos, tais como resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros.

Adicionalmente, compõe os meios de investigação desta dissertação a pesquisa bibliográfica, que consiste no “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 2013, p. 43). A pesquisa bibliográfica deste estudo é dividida em três etapas.

A primeira etapa da pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico onde se identificaram fatores no modelo de Governança Colaborativa que podem fortalecer a interação entre a Universidade e Parques Tecnológicos e desafios enfrentados por esses atores que movimentam a Tríplice Hélice. Tal levantamento bibliográfico resultou na publicação do artigo “Governança Colaborativa para o fortalecimento da interação Universidade e Parques Tecnológicos” submetido, aceito e apresentado no XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU) (Gonçalves; Moré, 2023).

Na segunda etapa, fez-se necessário buscar outras fontes para ampliar as obras relacionadas à GC e a interação da Universidade e PqTs. Para isso, foram pesquisadas dissertações de mestrado nos Programas de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civi (PPGEGC), ambos da Universidade Federal de Santa Catarina e, também, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Tanto no PPGAU quanto no PPGEGC não foram localizados estudos sobre GC. Já na BDTD foram encontradas três dissertações, nas quais a GC serviu de modelo de inspiração para a elaboração de pesquisa em Parques Tecnológicos (Abbud, 2017; Costa, 2015; Reyes; 2016) e uma dissertação que trata sobre a relação entre Universidade, empresa e governo (Doin, 2016), que, na análise da pesquisadora, tinham aderência ao tema desta pesquisa.

Na terceira e última etapa, com o propósito de ampliar a visão do papel dos Parques Tecnológicos na transferência de conhecimento das Universidades foi realizada, como requisito da disciplina de Técnicas e Softwares para Revisão Sistemática de Literatura, uma análise bibliométrica nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. A pesquisa foi realizada entre 14 de dezembro de 2022 e 10 de janeiro de 2023 com os seguintes descritores utilizando-se a combinação booleana: ("Research parks" OR "Science park" OR "Science parks" OR "Technology Park" OR "Technology Parks" OR "Science and Technology Parks" OR "Science and Technology Park" OR "technological park" OR "technological parks" OR "Tech Park"

OR "Tech Parks" OR technoparks) AND (Universities OR University OR College OR Colleges OR "higher education") AND (knowledge transfer).

Como resultado, o banco de dados bruto é composto por 127 resultados. Em seguida, como critérios de inclusão e exclusão foram considerados: somente artigos de periódicos científicos e que contenham pelo menos um descritor de cada grupo no título, resumo ou nas palavras-chaves.

Após, foi realizada a filtragem dos artigos do banco de artigos brutos por meio da verificação dos seguintes aspectos: presença de artigos repetidos ou redundantes; alinhamento dos títulos dos artigos com o tema; reconhecimento científico dos artigos; alinhamento do resumo com o tema; e por fim, disponibilidade dos artigos na íntegra nas bases. O portfólio bibliográfico final é composto por 25 (vinte e cinco) artigos. Dessa forma, as referências bibliográficas das publicações encontradas nas três etapas da pesquisa bibliográfica descritas nortearam a fundamentação teórica deste trabalho.

### 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Uma pesquisa pode usar uma ou mais técnicas de coleta de dados. A escolha de qual técnica usar depende das características do estudo, como a qualidade esperada dos dados coletados, o custo da coleta ou a duração do estudo (Straub; Gefen; Boudreau, 2004).

#### 3.2.1 Coleta de dados

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, Stake (1995), recomenda a utilização da observação, entrevista e análise de documentos na pesquisa com estudo de caso qualitativo. Seguindo a sua visão de estudo de caso exclusivamente qualitativo, nesta dissertação, utilizam-se as técnicas: entrevistas semi-estruturadas, questionário com perguntas abertas, pesquisa bibliográfica e documental. As fontes principais de coleta de dados são as entrevistas e o questionário, ambos aplicados com os gestores dos Parques e Gestores e/ou responsáveis pelas áreas de inovação da UFSC, UDESC e Univille.

O uso de múltiplas fontes e técnicas de coleta de dados expande o *corpus* analítico e fornece uma exploração aprofundada do contexto em que os processos

colaborativos ocorrem entre a UFSC, UDESC e Univille e os Parques Tecnológicos envolvidos na pesquisa.

Por meio das entrevistas e do questionário foram coletados os dados primários da pesquisa, pois foram coletados com os participantes diretos ou indiretos, direcionadas aos representantes da área de inovação das três Universidades envolvidas no estudo de casos múltiplos, assim como aos gestores e/ou representantes dos dois Parques que mantêm interações com as Universidades em questão. O consentimento dos participantes, tanto da entrevista quanto do questionário, foi obtido por meio do envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) anexado ao *e-mail* dos participantes, vide Apêndice A e Apêndice B.

Os Quadros 6 e 7 apresentam o resumo das entrevistas realizadas e o total de retorno de respondentes do questionário:

Quadro 6 – Resumo de entrevistas realizadas

ENTREVISTADO	DATA E HORÁRIO	TEMPO MÉDIO
E.1	21 de julho de 2023 das 14h às 15h	1h
E.2	09 de agosto de 2023 das 09h às 10h	1h
E.3	22 de agosto de 2023 das 16h às 17h	1h
E.4	28 de agosto de 2023 das 14h às 15h	1h

Quadro 7 – Resumo retorno de questionário

Respondente	Retornou	Data de envio
1	Sim	13/09/2023
2	Sim	13/09/2023
3	Sim	13/09/2023
4	Não	13/09/2023

A pesquisa documental, por sua vez, foi a fonte secundária de dados, realizada a partir da coleta e análise de documentos tais como: resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros. Tais fontes documentais foram coletadas e reunidas em momentos diferentes das entrevistas, na intenção de portar o conteúdo necessário para a contextualização do caso, expandir e evidenciar os relatos dos entrevistados (Godoy, 2006).

### 3.2.2 Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida com técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011, p. 44) “pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise de conteúdo compreende três fases distintas (Bardin, 2011): a) pré-análise, que trata da organização e leitura flutuante do material; b) descrição analítica, que trata do estudo aprofundado do *corpus* por meio da codificação, classificação e categorização dos dados; e, c) interpretação referencial, que trata da conexão entre ideias e realidade, por meio da reflexão e da intuição, com base nos materiais empíricos, podendo chegar a propostas básicas de transformação (Triviños, 2008).

As categorias agrupam elementos sob um título genérico (Bardin, 2011), o que foi previamente realizado nesta pesquisa com base na revisão da literatura e nos objetivos estabelecidos. A categorização ocorre em duas fases: inicialmente, os elementos a serem investigados são isolados; em seguida, esses elementos são classificados e organizados (Bardin, 2011).

A Figura 6 apresenta uma síntese do desenvolvimento da pesquisa, estabelecendo conexões entre as categorias (denominadas como Cat1, Cat2, Cat3 e Cat4), os códigos previamente definidos e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

Figura 6 - Síntese desenvolvimento da pesquisa

Objetivo específico	Categorias de análise	Referências	Instrumento de coleta de dados
a) Discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação universidade e parques tecnológicos;	Cat. 1 Características da Governança Colaborativa	FREEMAN, 1997; CHOI; ROBERTSON, 2014; ANSELL; GASH, 2008; LEACH; SABATIER, 2005; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; NEWMAN ET AL., 2004; PURDY, 2012; ROBERTSON; CHOI, 2012; EMERSON; NABATCHI, 2015; VAN BUUREN, 2009; GARCIA-RAMIREZ ET AL., 2009.	Roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice C) com base nas características da GC discutidas na seção 2.3.2 da fundamentação teórica. anotações da pesquisadora e documentos como: resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros indicados pelos entrevistados
b) Identificar fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e os responsáveis das áreas de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações;	Cat.2 Fatores facilitadores na Interação Universidade e Parques Tecnológicos	ZOUAIN E PLONSKI, 2006; VEDOVELLO, JÚDICE E MACULAN 2006; THEERANATTAPONG et al., 2021; LAMPERTI et al., 2017; TEIXEIRA et al., 2016; MATEU; CISCAR, 2022; LYKEN-SEGOSEBE et al; 2020; KRISHNA, 2019; ZAYAS, 2012; KRISHNA, 2019; CARRILLO; ZAYAS, 2012; SU et al., 2015; VARGAS, 2020; GOULART E VIEIRA, 2008; SANT'ANNA, 2021; LEE, 2000; AGARWAL et al., 2007.	Questionário (Apêndice D) com base na fundamentação teórica discutida na seção 2.2.3. Anotações da pesquisadora e documentos como: resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros indicados pelos entrevistados
	Cat. 3 Fatores dificultadores na Interação Universidade e Parques Tecnológicos	BAKOUROS et al., 2002; ALMEIDA et al., 2008; LIBERATI et al., 2016; ANPROTEC, 2008; PINTO et al., 2019; ROSEN LUND, ROSELL E HOG LAND, 2016; DESIDÉRIO; ZILBER, 2016; RIBEIRO; NAGANO, 2018; BENEVIDES et al., 2020; SEGATTO, 1996; WARD et al., 2009; LEE et al. 2010; LAIMER, 2015; SCHMIDT E BALESTRIN, 2014	Questionário (Apêndice D) com base na fundamentação teórica discutida na seção 2.2.3. Anotações da pesquisadora e documentos como: resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros indicados pelos entrevistados
c) Sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as universidades podem realizar para promover interação com os parques tecnológicos.	Cat.4 Ações estruturantes de Governança Colaborativa para interação Universidade e Parques Tecnológicos	Todas as referências dos objetivos a e b	Roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice C), questionário (Apêndice D), anotações da pesquisadora e documentos como: resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, sites, notícias, entre outros indicados pelos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

O quadro 8 apresenta as características da Governança Colaborativa, as quais foram categorizadas e extraídas da fundamentação teórica, discutidos na subseção 2.3.2 desta pesquisa.

Quadro 8 - Cat1: Características Governança Colaborativa

CATEGORIA 1 CARACTERÍSTICA GC	CÓDIGOS DE ANÁLISE	ENTREVISTA	REFERÊNCIAS
Multiplicidade de atores interdependentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principais atores na interação Universidade e Parques Tecnológicos;</li> <li>Vantagens de se ter multiplicidade de</li> </ul>	<p><b>a. Quais são os principais atores envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque?</b></p> <p><b>b. Qual(is) vantagem(ns) destacaria de se ter</b></p>	Choi; Robertson, 2014; Freeman, 1997.

	<p>atores na interação Universidade e Parques Tecnológicos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvantagens de se ter multiplicidade de atores na interação Universidade e Parques Tecnológicos.</li> </ul>	<p>vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão?</p> <p>c. Qual(is) desvantagem(ns) destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão?</p>	
<p>Processo de deliberação formal com regras claras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização de projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques;</li> <li>• Instância de formalização de projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques;</li> <li>• Documentos que formalizam as regras de interação entre a Universidade e os Parques Tecnológicos;</li> <li>• Consciência das Universidades dos normativos que regem os ambientes dos Parques;</li> <li>• Processo de decisão colaborativa formal com regras claras na Governança dos Parques envolvendo as Universidades.</li> </ul>	<p>a. Como é formalizada a participação em projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques? E em qual instância ocorre a formalização?</p> <p>b. Quais são os documentos formais que explicitam as regras de interação?</p> <p>c. Existe plena consciência entre os atores, em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque?</p> <p>d) Como você avalia o processo de decisão colaborativa formal com regras claras na governança do Parque Tecnológico envolvendo a Universidade? Isso é importante para o sucesso da interação entre essas entidades? Por que?</p>	<p>Ansell; Gash, 2008.</p>
<p>Busca pelo consenso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de consenso nos objetivos e metas nos projetos acordos, convênios, processos, gestão, existência de discussão entre a Universidade e o Parque;</li> <li>• Predominância de decisões dos atores envolvidos na interação da Universidade e os Parques;</li> <li>• Experiência da busca pelo consenso entre os atores da Universidade e dos Parques.</li> </ul>	<p>a. Quando são traçados os objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos, gestão existe uma discussão entre a Universidade e o Parque que se encaminhe na direção do consenso?</p> <p>b. Quem tem predominância no processo decisório (a vontade de qual ator é predominante)?</p> <p>c. Como tem sido a experiência em projetos, acordos, convênios, processos e gestão</p>	<p>Ansell;Gash, 2008; Choi; Robertson, 2014; Van Buren, 2009.</p>

		entre a Universidade e o Parque quanto na busca pelo consenso? Tem sido fácil ou é difícil? O consenso flui naturalmente?	
Decisões deliberativas inclusivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atores que participam das decisões deliberativas na Governança dos Parques Tecnológicos;</li> <li>Níveis de importância de opinião na gestão e governança dos Parques;</li> <li>Fóruns de discussão entre as Universidades e os Parques.</li> </ul>	Quais são os atores participantes das deliberações?	Ansell; Gash, 2008; Choi; Robertson, 2014; Emerson; Nabatchi, 2015; Newman <i>et al.</i> , 2004; Purdy, 2012; Robertson; Choi, 2012.
		b. Há níveis distintos de importância da opinião na gestão e governança do Parque?	
		c. Existem fóruns de discussão entre a Universidade e o Parque?	
		d. Existem reuniões administrativas em que representantes da Universidade e do Parque são intimados a comparecer?	
		e. Todos podem opinar sobre as decisões consideradas importantes?	
		f. Existe percepção da existência de “tamanho” entre os atores? Se sim, quem são considerados “pequenos atores” ou “grandes atores”?	
		g. Qual é o nível de participação dos “pequenos atores” nas decisões mais importantes e decisivas para o Parque Tecnológico?	
Objetivos em comum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção da relevância do alcance de objetivos em comuns entre os atores das Universidades e dos Parques;</li> <li>Objetivos em comuns que podem aumentar a interação entre as Universidades e os Parques;</li> <li>Percepção de conflitos entre os objetivos da Universidade e dos Parques.</li> </ul>	a. Objetivos comuns são importantes para uma iniciativa colaborativa?	Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Emerson; Nabatchi, 2015; Garcia-Ramirez <i>et al.</i> , 2009; Purdy, 2012.
		b. Quais são os objetivos em comum que unem a Universidade e o Parque no processo de desenvolvimento da região?	
		c. É possível identificar na Universidade ou no Parque objetivos que não são comuns? Se sim, qual é a razão e como isso afeta a interação entre as instituições?	
Confiança mútua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar as relações de confiança entre as Universidades e os Parques;</li> <li>Motivações que aumentam as relações de confiança entre as</li> </ul>	a. Na sua visão é possível perceber relações de confiança entre a Universidade e o Parque? Cite pelo menos três exemplos.	Ansell; Gash, 2008; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Leach; Sabatier, 2005.
		b. O que motivaria essas relações de confiança	

	Universidades e os Parques;	<b>entre a Universidade e o Parque?</b>	
	• Situações que geram conflitos e abalam as relações de confiança entre as Universidades e os Parques.	<b>c. Há alguma situação em que a confiança mútua ficou abalada?</b>	
		<b>d. Em que situações a confiança mútua é fortalecida?</b>	

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Os quadros 9 e 10 apresentam os facilitadores e dificultadores esperados, os quais foram categorizados a partir da fundamentação teórica, discutidos na subseção 2.2.3 desta pesquisa.

Quadro 9 - Cat2: Fatores facilitadores esperados na Interação Universidade e Pqts

FACILITADORES ESPERADOS	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	REFERENCIAL TEÓRICO
Recursos e Infraestrutura dos Parques Tecnológicos	1 a 4; 9, 10 e 12	Lamperti; Mavilia; Castellini, 2017; Lyken-Segosebe <i>et al.</i> , 2020; Mateu; Ciscar, 2022; Theeranattapong <i>et al.</i> , 2021; Teixeira <i>et al.</i> , 2016; Vedovello; Júdice ;Maculan, 2006; Zouain; Plonski, 2006.
Capacidade da Universidade em transferir conhecimento e tecnologia para o Parque Tecnológico	1 a 4; 7, 8 e 12	Berbegal-Mirabent; Sabate; Carmona, 2012; Krishna, 2019; Lyken-Segosebe <i>et al.</i> , 2020; Su <i>et al.</i> , 2015; Theeranattapong <i>et al.</i> , 2021; Vargas, 2020.
Qualificação profissional	1 a 4;12	Goulart; Vieira, 2008.
Conexão entre os <i>stakeholders</i>	1 a 4; 12	Sant'anna <i>et al.</i> , 2021; Vedovello; Júdice; Maculan, 2006.
Oportunidades de networking	1 a 4; 12	Lamperti; Mavilia; Castellini, 2017; Theeranattapong <i>et al.</i> , 2021; Teixeira <i>et al.</i> , 2016.
Reconhecimento da pesquisa realizada na Universidade pela indústria	1 a 4;12	Agarwal; Shankar; Tiwari, 2007; Lee, 2000.
Conexão da Universidade com as demandas da sociedade	1 a 4;12	Berbegal-Mirabent; Sabate; Carmona, 2012; Goulart; Vieira 2008; Krishna, 2019; Lyken-Segosebe <i>et al.</i> , 2020; Su <i>et al.</i> , 2015.
Conexão da Universidade com a inovação	1 a 4;12	Berbegal-Mirabent; Sabate; Carmona, 2012; Su <i>et al.</i> , 2015.

Fonte: elaborada pela autora, 2023.

Quadro 10 - Cat3: Fatores dificultadores esperados na Interação Universidade e PqTs

DIFICULTADORES ESPERADOS	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	REFERENCIAL TEÓRICO
Falta da capacidade gerencial da Universidade	1 a 8	ALMEIDA <i>et al.</i> , 2008; BAKOUROS; Mardas; Varsakelis, 2002; Liberati <i>et al.</i> , 2016.
Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o parque	1 a 8	ANPROTEC, 2008; Pinto <i>et al.</i> , 2019.
Baixo envolvimento da universidade na gestão e governança do parque	1 a 8	ANPROTEC, 2008; Pinto <i>et al.</i> , 2019.
Legislação	1 a 6, 11	ANPROTEC, 2008; Benevides <i>et al.</i> , 2020; Desidério; Zilber, 2016; Ribeiro; Nagano, 2018; Rosenlund; Rosell; Hogland, 2016.
Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia	1 a 8	ANPROTEC, 2008; Pinto <i>et al.</i> , 2019; Rosenlund, Rosell; Hogland, 2016.
Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria	1 a 6	Laimer, 2015; Lee; Ohta; Kakehi, 2010; Schmidt; Balestrin, 2014; Segatto-Mendes, 1996; Ward <i>et al.</i> , 2009.

Fonte: elaborada pela autora, 2023.

O Quadro 11 apresenta a estrutura de análise utilizada para propor as ações estruturantes, as quais foram extraídas das entrevistas, do questionário e da relação documental, conforme exposto a seguir:

Quadro 11 - Cat4: Dimensões ações estruturante na Interação Universidade e Pqts

DIMENSÃO	DIFICULTADOR COLETADOS NAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO	PONTOS NEGATIVOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS	FATORES DIFICULTADORES COLETADOS NO QUESTIONÁRIO
Multiplicidade de atores interdependentes	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de alcançar consenso;</li> <li>Presença de diversos interesses e conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	CULTURA ACADÊMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistência por parte de professores (mudança cultura acadêmica);</li> <li>Mudança da academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia;</b></li> <li><b>Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o Parque.</b></li> </ul>
	DESCONTINUIDADE DA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontinuidade das</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Falta da capacidade</b></li> </ul>

	GESTÃO	ações com a mudança de gestão.	<b>gerencial da Universidade.</b>
Processo de deliberação formal com regras claras	PROCESSO INFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os Pqts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do Parque.</b></li> </ul>
	LEGISLAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os Pqts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legislação.</b></li> </ul>
Busca pelo consenso	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aprimorar o diálogo interno entre os representantes da Universidade dentro dos Parques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
Decisões deliberativas inclusivas	PROCESSO INFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os Pqts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do parque.</b></li> </ul>
	LEGISLAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os Pqts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legislação.</b></li> </ul>
Objetivos em comum	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há conflito de interesses interferindo na interação entre as instituições.;</li> <li>• Dificuldade de alinhamento em editais de projetos de objetivos da Universidade e do Pqt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	CULTURA ACADÊMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metade dos Professores pesquisadores não reconhece importância do parque;</li> <li>• Necessidade de ampliação da mentalidade acadêmica;</li> <li>• Dificuldade de compreensão por parte da academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia;</b></li> <li>• <b>Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o Parque.</b></li> </ul>
Confiança mútua	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito decorrente da busca imediata por soluções inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	DESCONTINUIDADE DA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de gestão da Universidade e do Pqt;</li> <li>• Falta de continuidade da gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta da capacidade gerencial da Universidade.</b></li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Para analisar os resultados e propor ações estruturantes a partir da análise do quadro 11, empregou-se a ferramenta de gestão 5W2H que significa: What? (O quê?); Why (Por quê?); Where (Onde?); When (Quando?); Who (Quem?); How (Como?) e How Much? (Quanto?). Essa ferramenta que se baseia na coleta de informações através de questionamentos, visando à elaboração de planos para tomada de decisões (Marshall Junior *et al.*, 2012) possui como vantagem sobre outras ferramentas de gerenciamento a praticidade e a fácil compreensão, além de

sua utilização eficiente e simples. Além disso, não envolverá nenhum recurso de pessoal e de infraestrutura para as Universidades.

Na seção a seguir será realizada a delimitação da pesquisa, ou seja, será indicada a população e os sujeitos da pesquisa.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2013), a delimitação da pesquisa é feita apresentando-se os seguintes elementos: população e sujeitos. População é definida como “o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo” (Vergara, 2013, p. 46).

A pesquisa teve início com a delimitação centrada na economia de Santa Catarina, a qual se destaca por sua notável diversificação e pela presença de diversos polos distribuídos em distintas regiões do estado (Portal do Estado, 2023). Diante dessa ampla variedade e considerando a existência de planos de desenvolvimento regionais específicos, este estudo enfocou a região norte do estado, com especial atenção à cidade de Joinville.

A cidade de Joinville é reconhecida como um importante polo industrial e tecnológico, que abarca instituições de ensino superior e técnicos renomados (Portal do Estado, 2023). Além disso, a cidade se destaca como uma das mais empreendedoras e competitivas do Brasil, impulsionando, significativamente, a geração de emprego e renda (Portal do Estado, 2023). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023a), Joinville encontra-se entre os 25 (vinte e cinco) municípios com maior contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) do País, sendo líder no estado de Santa Catarina nesse *ranking*.

Com uma população com mais de 600mil habitantes, está entre os municípios com melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do País (IBGE, 2023b) e tem custo de vida até 25% menor do que os estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Além disso, Joinville é referência em segurança e educação.

De acordo com a Lei Complementar nº 620, de 12 de setembro de 2022, que institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável do Município de Joinville, a promoção da implantação de estruturas de inovação e Parques Tecnológicos integra as diretrizes para a promoção econômica do setor secundário da região (Joinville,

2022). Além do mais, a prefeitura de Joinville através da Lei nº 7.170, de 19 de dezembro de 2011, estimula e incentiva a consolidação de ambientes de inovação, em especial incubadoras de empresas de base tecnológica, condomínios e Parques Tecnológicos (Joinville, 2011).

Atualmente, a região conta com dois Parques Tecnológicos em operação: o Parque de Inovação Tecnológica de Joinville – Inovaparq e o Ágora Tech Park, ambos interagem com Instituições de Ensino Superior para fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Nesse sentido, selecionou-se como casos a serem estudados a interação entre a Universidade do Estado de Santa Catarina (caso 1), a Universidade Federal de Santa Catarina (caso 2), e a Universidade da Região de Joinville (caso 3) com os Parques Tecnológicos Inovaparq e Ágora Tech Park.

Considerou-se a população desta pesquisa: os Parques Tecnológicos Ágora Tech Park e as Universidades UDESC, Univille e UFSC. Os sujeitos da pesquisa foram categorizados em dois tipos:

- a) **Gestores e/ou representantes dos Parques:** ao menos um representante de cada; e,
- b) **Gestores e/ou Representantes da área de inovação da Universidade:** ao menos um representante de cada Universidade.

Para a escolha dos entrevistados e aplicação do questionário levou-se em consideração o segmento que representam. A pesquisadora optou por entrevistar um representante de cada segmento em função do tempo e da disponibilidade para a realização da pesquisa.

Por fim, foram realizadas entrevistas utilizando-se a plataforma *google meet* e foi aplicado questionário com representantes da área de inovação e/ou Gestores da: UDESC chamado de entrevistado 1 (E.1) e respondente 1; Univille e Inovaparq chamado de entrevistado 2 (E.2) e respondente 2; UFSC chamado de entrevistado 3 (E.3) e respondente 2, e Ágora Tech Park chamado de entrevistado 4 (E.4) e respondente 4. Portanto, um total de quatro (4) pessoas foram entrevistadas e submetidas à aplicação do questionário.

O Quadro 12 sintetiza os procedimentos metodológicos descritos desta investigação:

Quadro 12 - Resumo dos procedimentos metodológicos

Aspecto da Metodologia	Especificação
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Delineamento da Pesquisa	<b>Quanto aos fins:</b> Descritiva <b>Quanto aos meios:</b> Estudo Multicaso; Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental
Delimitação do Universo da Pesquisa	<b>População:</b> Os Parques Tecnológicos Ágora Tech Park e Inovaparq e as Universidades UDESC, Univille e UFSC. <b>Sujeitos:</b> 1) <b>Gestores e/ou representantes dos Parques:</b> ao menos um representante de cada e; <b>Gestores e/ou Representantes da área de inovação da Universidade:</b> ao menos um representante de cada Universidade. Assim, somam-se o total de quatro (4) pessoas entrevistadas.
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	<b>Primários:</b> • <b>Entrevista semiestruturada e questionário:</b> com representantes da área de inovação da UFSC, UDESC e Univille e com gestores e/ou representantes do Inovaparq e Ágora Tech Park; <b>Secundários:</b> • <b>Documentação das instituições:</b> resoluções, regimentos internos, regulamentos, atas, registros de projetos, relatórios, <i>sites</i> , notícias, entre outros indicados pelos entrevistados. • <b>Bibliografia:</b> Com base na fundamentação teórica.
Técnicas e instrumentos de análise de dados	Análise de conteúdo e interpretativista

Fonte: elaborado pela autora (2023).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se concentra exclusivamente no estudo das Universidades e Parques Tecnológicos da região de Joinville. No entanto, a pesquisadora enfrentou dificuldades na obtenção de dados através do questionário junto ao representante do Parque Tecnológico Ágora Tech Park. Como alternativa, propõe-se a publicação posterior dos resultados em um periódico que possa incluir a resposta do gestor do Parque. Além disso, será considerada a realização de uma nova entrevista com um novo representante da Univille, visando obter novos insights e maior robustez para a pesquisa.

Na seção a seguir serão apresentados as análises e os resultados da pesquisa.

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

Neste capítulo são apresentados, na seção 4.1, os dois Parques Tecnológicos da região de Joinville; nas seções 4.2, 4.3 e 4.4, a descrição das três Universidades, objetos deste estudo; na seção 4.5, a exposição dos dados coletados nas entrevistas, combinadas com os resultados da pesquisa bibliográfica e documental, são evidenciadas as principais características da Governança Colaborativa que facilitam a interação entre as Universidades e os Parques Tecnológicos.

Adicionalmente, na seção 4.6, por meio da análise do questionário aplicado, são expostos os fatores críticos identificados pelos gestores dos Parques Tecnológicos e pelos responsáveis pelas áreas de inovação das Universidades, em relação à sua colaboração mútua.

Essas informações formam a base para a sugestão de ações estruturantes de Governança Colaborativa que as Universidades possam adotar a fim de promover uma maior interação com os Parques Tecnológicos apresentados na seção 4.7.

### **4.1 PARQUES TECNOLÓGICOS DE JOINVILLE**

Nas seções a seguir são apresentados os históricos e os modelos de Governança dos dois Parques Tecnológicos localizados na região de Joinville.

#### **4.1.1 Ágora Tech Park**

O Ágora Tech Park é fruto da iniciativa do Perini Business Park, maior parque multissetorial da América do Sul. Em 2017, nasce a inspiração para a construção do Ágora Tech Park para facilitar conexões em um grande ecossistema comercial localizado em Joinville. A ideia também consistia em planejar e construir conjuntamente um centro de referência em inovação que pudesse servir de laboratório para cidades humanas e inteligentes (Ágora Tech Park a, 2023).

No ano seguinte, foi lançado um painel de inovação, no qual foi investido R\$120 milhões. Ainda em 2018, foi realizado o primeiro *Hackaton*<sup>18</sup> que contou com a participação de 110 (cento e dez) pessoas entre empresários, estudantes, professores, profissionais de inovação e arquitetos para a criação, de forma coletiva, do projeto urbanístico para a definição das instalações do *Ágora*.

O Instituto *Ágora* de Ciência e Tecnologia, responsável pela gestão do *Ágora Tech Park*, foi oficialmente fundado no dia 01 de dezembro de 2018 e inaugurado oficialmente dia 28 de março de 2019. A gestão do *Ágora* recebe colaboração do *Join. Valle*, um programa de iniciativa da prefeitura de Joinville o qual objetiva propiciar a articulação de projetos e captação de recursos, o fomento e o apoio a negócios portadores de futuro, a propagação de PD&I integrado, a prototipação e testes de inovações urbanas.

O *Ágora* é composto pelos cofundadores *Perville*, UFSC, *ContaAzul*, *Pollux* e *TiFlux*, portando reunindo representantes do Parque, da Universidade e da iniciativa privada.

#### 4.1.1.1 *Governança do Ágora Tech Park*

O Instituto *Ágora* de Ciência e Tecnologia é uma Associação Civil, sem fins lucrativos, de caráter beneficente e de utilidade pública, responsável pela gestão do *Ágora Tech Park*. De acordo com o Estatuto Social do Instituto (*Ágora Tech Park*, 2024), datado em 01 de dezembro de 2018, a filiação ao *Ágora Tech Park* se dará pelas seguintes categorias:

- **Associado Fundador/Mantenedor:** entidades associadas desde a data de fundação. Promovem a doação de recursos financeiros e a cessão não onerosa, temporária ou perpétua, de bens móveis, imóveis e demais materiais que se fizeram necessários;
- **Associado Honorário:** aqueles nomeados pela Diretoria do Instituto, considerando suas contribuições, sejam elas materiais, patrimoniais ou imateriais;

---

<sup>18</sup> **Hackathon:** é um evento intensivo de programação e inovação, onde desenvolvedores, designers e especialistas em negócios se unem por horas, dias ou até semanas para explorar dados, decifrar códigos e sistemas lógicos, debater novas ideias e criar soluções para desafios reais enfrentados por instituições e empresas (Teixeira, 2020).

- Associado Ágora: todos que se instalarem no empreendimento e que contribuam em pecúnia ou em prestação de serviços; e,
- Associado Institucional: todos que contribuem regularmente em pecúnia ou em prestação de serviços.

Ressalta-se que qualquer dos associados supracitados poderão pleitear a alteração de sua categoria, desde que encaminhada proposta devidamente justificada para apreciação da Administração e aprovação da Diretoria do Parque (Ágora Tech Park, 2024).

Os associados terão o direito de: (1) votar e opinar sobre matérias discutidas em Assembléia Geral ou em Reuniões; (2) participar de Assembléias e/ou reuniões por meio de seus representantes; (3) participar das atividades desenvolvidas pelo Parque Tecnológico Ágora; e (4) apresentar ideias e sugestões, teses e assuntos de interesse (Ágora Tech Park, 2024).

Os órgãos deliberativos são compostos por: Assembléia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal. A Assembléia Geral, órgão soberano do Ágora Tech Park, se constitui pelos associados em pleno gozo de seus direitos estatutários. Esta se reunirá uma vez ao ano, até o dia 30 de abril, para apreciar o relatório anual do Ágora, elaborado pela Diretoria. Cabe à Assembléia: (1) eleger e empossar membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, bem como destituí-los; (2) decidir e emitir ordens normativas e de gerenciamento do imóvel para garantir o bom funcionamento interno do empreendimento; (3) aprovar o regimento interno e apreciar a defesa e recursos de associados excluídos de acordo com o seu Estatuto Social; e (4) destituir membro(s) da Diretoria (Ágora Tech Park, 2024).

A Assembléia se realizará extraordinariamente a qualquer época do ano para: alteração de Estatuto Social; eleição do Conselho de Administração e Fiscal; destituição de membro(s) da Diretoria e dos Conselhos de Administração e Fiscal; cisão, incorporação ou extinção do Instituto Ágora ; abertura e fechamento de filiais; outros assuntos relevantes, de acordo com os termos do art. 19º do Estatuto Social (Ágora Tech Park, 2024).

O Conselho de Administração possui a função deliberativa a respeito do posicionamento estratégico, da fiscalização dos objetivos, metas e diretrizes de funcionamento, bem como do controle e avaliação destes. As atribuições do

Conselho encontram-se detalhadas no art. 27º do Estatuto Social (Ágora Tech Park, 2024).

O Conselho se reunirá ordinariamente, uma vez a cada três meses e extraordinariamente por solicitação de seu presidente, ou por pelo menos três de seus membros e ainda pelo Diretor Presidente. Possui a composição de membros efetivos associados ou não, que tenham uma reconhecida competência técnica, idoneidade moral os quais serão eleitos pela Assembléia Geral, bem como o seu presidente (Ágora Tech Park, 2024)

Os membros do Conselho terão um mandato de 2 anos podendo ser reeleitos, e será constituído de: três membros indicados pelo Associado Fundador/Mantenedor, pelo menos um membro indicado pelos Associados Fundadores e até um membro indicado pelos demais Associados. Vale destacar que ao menos um membro dos Associados Fundadores deverá pertencer ao meio acadêmico (Ágora Tech Park, 2024).

A Diretoria do Ágora é composta por três membros, associados ou não, eleitos pelo Conselho de Administração, e será constituída por: Diretor Presidente, Diretor Executivo e um Diretor Técnico, todos com mandato de dois anos, podendo ser reeleitos (Ágora Tech Park, 2024).

#### **4.1.2 Inovaparq**

O projeto de implantação do Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região foi concebido com o objetivo de oferecer ambientes propícios para a prática da inovação e iniciou no ano de 2008, sendo lançado durante o II Fórum de Inovação de Joinville e Região, em 2009. Nesse mesmo ano foi assinado o convênio de cooperação com a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade do Estado de Santa Catarina.

Em 2010 foi construído o prédio da Incubadora de Base Tecnológica, momento em que foram formalizados contratos para instalação das primeiras empresas (Inovaparq, 2022).

De acordo com o art. 2º de seu Estatuto (Univille, p.1, 2015), o Inovaparq

[...] tem por finalidade “contribuir para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região norte catarinense, por meio da estruturação e gestão de um ambiente que permita potencializar as atividades de pesquisa

científica e tecnológica: a transferência de tecnologia e a introdução de inovação no ambiente produtivo e social, bem como favorecer a criação e a consolidação de empreendimentos que auxiliem no desenvolvimento das pessoas, de novas tecnologias, produtos e processos e serviços.

O Parque tem como missão “oferecer um habitat de pesquisa aplicada e de inovação transdisciplinar utilizando a sinergia da academia, da empresa e do governo, buscando melhorar a competitividade dos seus atores e melhorar a qualidade de vida de suas comunidades” e a visão de “ser referência nacional e internacional baseada nas pesquisas aplicadas com características inovadoras, promovendo o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social das regiões norte e nordeste de Santa Catarina.” (Inovaparq, 2022).

#### 4.1.2.1 *Governança do Inovaparq*

No aspecto de sua Governança, o Inovaparq possui como mantenedora a Fundação Educacional da Região de Joinville, entidade de direito privado sem fins lucrativos, e é gerenciado pela Universidade da Região de Joinville, onde está localizada sua estrutura física e administrativa (Inovaparq, 2022).

Resguardadas as políticas e as normas de sua mantenedora e da legislação em vigor, o Inovaparq goza de autonomia científica, tecnológica e administrativa e tem como órgãos de sua administração: Comitê Gestor, Diretoria Executiva e Conselho Consultivo. Além disso, conforme seu regimento interno, para atingir suas finalidades e objetivos, poderão ser criados órgãos ou estruturas específicas mediante autorização do Comitê Gestor do Inovaparq e aprovação do Conselho de Administração da FURJ (Inovaparq, 2022).

O Comitê Gestor representa a instância máxima no parque, é presidido pelo Diretor Executivo e é composto por um representante da FURJ e pelos Gerentes do Inovaparq. A Diretoria Executiva é dividida em Diretor Executivo, Gerente Administrativo, Gerente Técnico-Científico e Gerente da Incubadora de base tecnológica. O Diretor Executivo e os Gerentes serão nomeados e exonerados pelo presidente da FURJ. Os critérios de nomeação incluem qualificação, habilidade e competências, conforme descritas no regimento interno (Inovaparq, 2022).

O Conselho Consultivo é composto por membros internos e externos ao parque. Como membros internos estão: Presidente da FURJ, Diretor e Gerentes do

Inovaparq, um indicado das empresas do Inovaparq, um indicado das empresas IBT-Inovaparq e será presidido pelo primeiro. Já os membros externos são um representante de cada entidade parceira, no máximo cinco pessoas, que serão convidadas pelo Presidente da FURJ, em função de sua expressão nas áreas acadêmica, científica, empresarial, política, econômica e/ou social (Inovaparq, 2022).

## 4.2 ESTUDO DE CASO 1 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

### 4.2.1 Caracterização

#### 4.2.1.1 *Histórico e características*

A Universidade do Estado de Santa Catarina foi criada em 20 de maio de 1965 pelo Decreto Estadual nº 2.802, na época chamada Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. O Governo do Estado de Santa Catarina por meio da Lei Nº 8.092, de 1º de outubro 1990, transformou a UDESC, desvinculando-a da Fundação Educacional de Santa Catarina, caracterizando-a como ente jurídico próprio, possibilitando-lhe o gozo do princípio constitucional da autonomia universitária (UDESC, 2023).

Em 1979 a UDESC inaugura o *campus* universitário Professor Avelino Marcante, onde se localiza o Centro de Ciências Tecnológicas, em Joinville. Localizado em uma área de 67mil metros quadrados, o CCT é o maior dos 12 centros da UDESC espalhados pelo Estado. A estrutura conta com 16 edificações, incluindo Biblioteca, Centro de Convivência, Oficina, Ginásio de Esportes, além de 100 (cem) laboratórios equipados com os mais modernos aparelhos, entre eles supermicroscópios e até uma fábrica experimental, considerada uma das maiores do gênero no Sul do Brasil (UDESC, 2023).

A UDESC atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, sendo reconhecida como uma das melhores Universidades do Brasil e do mundo. Possui uma estrutura multicampi, com 13 unidades distribuídas em dez cidades de Santa Catarina, na Região Sul do Brasil, além de cerca de 30 polos de apoio presencial

para ensino a distância, em colaboração com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), do Ministério da Educação (MEC) (UDESC, 2023).

A presença em todo o estado, tanto através de unidades presenciais quanto de unidades a distância, solidificou o modelo vocacional da Udesc, alinhando-se ao perfil socioeconômico e cultural das regiões onde está presente, com o objetivo de fortalecer esse contexto. Os cursos oferecidos abrangem áreas como saúde, tecnologia, educação, arte e socioeconômicas.

O acesso à Universidade pode ser realizado por meio de vestibulares (realizados no verão e inverno), pelo Sistema de Seleção Unificada (Sisu) e por editais de transferência. No total, são oferecidas mais de três mil vagas por ano, com 20% reservadas para estudantes provenientes de escolas públicas e 10% destinadas a candidatos negros.

#### 4.2.1.2 *Missão, Visão e Valores*

A UDESC possui como missão, visão e valores (UDESC b, 2024):

**Missão**

Realizar o ensino, a pesquisa e a extensão de modo articulado, a fim de contribuir na formação de cidadãos comprometidos com a ética e com a qualidade de vida para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.”

**Visão**

Ser uma Universidade de excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão.

**Valores**

A UDESC, como Universidade pública e de ensino gratuito em busca de excelência, é aberta às diferentes correntes de pensamento e orienta-se pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais.

#### **4.2.2 Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos**

Por meio da resolução nº 90/2014 a UDESC criou e normatizou o Programa Institucional de Inovação e o Programa de Bolsas para Inovação. O primeiro estabelece a política de estímulo às interações no âmbito da UDESC com os diversos segmentos produtivos, em consonância à Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. De acordo com os artigos 3º e 4º da referida Resolução (NIT/UDESC, p. 1 2014):

Art. 3º - O Programa de Bolsas para Inovação oferece suporte aos membros da comunidade universitária, docentes, técnicos e discentes, envolvidos com atividades de inovação, em cooperação técnico-financeira com agência(s) de fomento(s) e/ou entidade(s) produtiva(s) externa(s), públicas ou privadas.

Art. 4º - No que concerne à Lei de Inovação, lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a UDESC, entidade da administração pública com missão institucional, dentre outras, de executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico, caracteriza-se como Instituição Científica e Tecnológica - ICT.

A administração das atividades de inovação e propriedade intelectual na UDESC é conduzida pelo Núcleo de Inovação Tecnológica e pela Coordenadoria de Projetos e Inovação, um órgão suplementar superior diretamente ligado à Reitoria, em conformidade com seu regimento interno. Essa forma de gestão está alinhada às disposições da Lei 10.973/04 e ao art. 17 do Decreto 5.563/2005, em conjunto com as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.328/08 e pela Resolução 090/2014 – CONSUNI (NIT/UDESC, 2014).

A Coordenadoria de Inovação da UDESC Joinville, subordinada à Direção Geral, tem como missão coordenar e assessorar atividades relacionadas à inovação tecnológica, propriedade intelectual, parcerias, convênios, captação de recursos externos e projetos de interesse específico da UDESC Joinville. Em Joinville, a coordenadoria desempenha a função de representar o Núcleo de Inovação Tecnológica da UDESC localizado no Campus de Florianópolis, desempenhando um papel crucial na articulação entre o ambiente externo, os pesquisadores e a alta administração da Universidade (CCT/UDESC, 2024).

Além disso, por meio da Coordenadoria de Inovação, a UDESC Joinville interage com os Parques Tecnológicos. Atualmente, possui parceria com os seguintes Parques Tecnológicos / incubadoras em Santa Catarina:

- SOFTVILLE - Joinville/SC
- INOVAPARQ - Joinville/SC
- SAPIENS PARQUE - Florianópolis/SC
- IT FETEP - São Bento do Sul/SC
- ADERI - Ibirama/SC

Ademais, há ações de parceria com o Ágora Tech Park, dentre os projetos atuais está o projeto Ágora.UNI, um dos oito (8) programas Ambientes de Inovação

da FINEP e do MCTI, sendo a UDESC um parceiro protagonista representando as demais Universidades da região (Ágora Tech Park b, 2023).

## 4.3 ESTUDO DE CASO 2 – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

### 4.3.1 Caracterização

#### 4.3.1.1 *Histórico e características*

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição de ensino superior pública federal brasileira, localizada principalmente em Florianópolis, a capital do estado de Santa Catarina.

A UFSC foi estabelecida por meio da assinatura da Lei nº 3.849, em 18 de dezembro de 1960, pelo então presidente da República, Juscelino Kubitschek. Cinco anos mais tarde o termo "Federal" foi adicionado ao nome da instituição. No início, a Universidade foi composta por sete faculdades localizadas em Florianópolis, a capital do estado. Essas faculdades incluíam Direito, Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Além disso, foi criada a Escola de Engenharia Industrial, garantindo assim os cursos necessários e a base legal para sua fundação (UFSC, 2022).

Em 1969, com a reforma universitária, as faculdades foram transformadas em unidades universitárias, conhecidas hoje como centros de ensino (UFSC, 2022).

Em 2008 a UFSC expandiu suas atividades como parte do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras, permitindo a introdução de novos cursos e abertura de vagas. Conseqüentemente, em uma reunião realizada em 18 de novembro de 2008, o Conselho Universitário da UFSC, conforme estipulado pela Resolução nº 025/CUn/2008, aprovou a criação do *Campus* de Joinville (UFSC/Joinville, 2024)

O *Campus* da UFSC em Joinville foi inaugurado em 4 de agosto de 2009 e, inicialmente, operou nas instalações Univille, localizada na região norte do município, até dezembro de 2011. A partir de 2012, devido à necessidade de espaço adicional, o *Campus* mudou-se para prédios alugados no bairro Santo Antônio. Finalmente, em março de 2018, ocorreu a mudança para o Perini Business Park, um

parque empresarial localizado na Zona Industrial Norte do município, onde o *Campus* passou a operar em instalações também alugadas e também local onde sedia o *Ágora Tech Park*. A cerimônia de instalação oficial do *Campus* ocorreu em 5 de março de 2018 (UFSC/Joinville, 2024).

A UFSC é uma das principais Universidades do Brasil, com destaque em rankings nacionais e internacionais, como o da Times Higher Education (THE), que apontou que a UFSC é a sexta melhor Universidade da América Latina e a quarta colocada entre as instituições brasileiras (UFSC, 2022).

A Universidade é reconhecida pela excelência em ensino, pesquisa e extensão, oferecendo uma ampla gama de cursos de graduação, pós-graduação e programas de educação continuada em diversas áreas do conhecimento (UFSC, 2022).

Além disso, a UFSC se destaca em sua produção acadêmica com 611 grupos de pesquisa, que incluem professores, técnicos e estudantes engajados no desenvolvimento de 3.555 projetos. Esses grupos contribuem significativamente para a ciência, gerando milhares de publicações em periódicos científicos internacionais (UFSC, 2022).

No campo da extensão, a Universidade realiza 23.901 atividades que impactam diretamente a comunidade, demonstrando seu compromisso com a aplicação prática do conhecimento adquirido (UFSC, 2022).

Além de sua influência nacional, a UFSC tem ampliado sua presença global através de parcerias com instituições de ensino de todo o mundo. Atualmente, mantém 366 acordos de cooperação internacional que abrangem instituições de todos os continentes, consolidando sua posição como uma Universidade globalmente conectada e reconhecida (UFSC, 2022).

A UFSC oferece uma variedade de cursos de graduação em diversas áreas do conhecimento. O ingresso nos cursos de graduação na UFSC ocorre por meio de vestibular, Sistema de Seleção Unificada (Sisu) e editais de transferência.

Além disso, a UFSC reserva cotas para estudantes de escolas públicas, candidatos autodeclarados negros, pardos ou indígenas, e estudantes com deficiência, como parte de suas políticas de ação afirmativa. Essas cotas visam promover a inclusão e a diversidade na Universidade.

Os processos seletivos da UFSC são regulamentados por editais específicos, que contêm informações detalhadas sobre inscrições, provas, critérios de seleção, vagas disponíveis e políticas de cotas.

#### 4.3.1.2 *Missão, Visão e Valores*

A Missão, visão e valores da UFSC são (UFSC,2024):

##### Missão

A UFSC tem por missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”.

##### Visão

Ser uma Universidade de excelência e inclusiva.

##### Valores

A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores:

- Acadêmica e de qualidade

Uma instituição que busca continuamente os melhores e mais altos patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, especialmente no ensino, na pesquisa e na extensão.

- Inovadora e empreendedora

Uma instituição capaz de identificar, criar, implantar, implementar, apoiar e incentivar novas oportunidades, iniciativas, carreiras, ações e práticas inovadoras e empreendedoras.

- Atuante

Uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao conhecimento e à cidadania, à sustentabilidade ambiental e ao desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, humano e social.

- Inclusiva

Uma Universidade inclusiva, capaz de olhar para os mais diversos grupos sociais e compor um ambiente em que impera o respeito e a interação para com todas as diversidades, nacionalidades, classes, etnias e pessoas com deficiência, comprometendo-se com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade para todos, de forma a superar qualquer desigualdade, preconceito, exclusão ou discriminação, construindo uma sociedade mais justa e harmônica para as gerações vindouras.

- Internacionalizada

Uma instituição referência na internacionalização do ensino superior, capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais para os mais diversos ramos de pesquisa, ensino e extensão, com compromisso ético com a comunidade acadêmica nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento da Universidade, do Brasil e de outras nações.

- Interdisciplinar

Uma instituição preparada para propiciar a interação mútua entre as mais diversas áreas de ensino, pesquisa e extensão, de maneira que tais diálogos reverberem na construção de uma Universidade cada vez de maior excelência.

- Livre e responsável

Uma instituição em que os acadêmicos e servidores docentes e técnico-administrativos sejam livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações. Ainda, uma Universidade em que haja liberdade e responsabilidade de criação e decisão nas esferas acadêmica, administrativa, científica e nos relacionamentos e parcerias interinstitucionais, tanto em nível nacional quanto internacional.

- Autônoma

Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências, com responsabilidade e transparência.

- Democrática e plural

Uma instituição compromissada com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade e que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica, com espaço para o pluralismo ideológico e, primordialmente, o respeito a toda e qualquer diferença e diversidade pessoal, acadêmica, étnica, cultural e intercultural. Além disso, uma instituição que privilegia total abertura para o diálogo e a participação plena, prezando pelo compromisso e pela responsabilidade de construção e efetivação da prática democrática e cidadã.

- Dialogal

Uma instituição que visa promover o diálogo não só entre os indivíduos que constituem seu corpo discente, docente e administrativo, mas também entre a Universidade e a sociedade como um todo, estimulando, dessa maneira, a coprodução do conhecimento para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, humano e social.

- Bem administrada e planejada

Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas, a fim de funcionar com a excelência que lhe cabe e, ainda assim, continuar com estrutura desburocratizante.

- Transparente

Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.

- Ética

Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental.

- Saudável

Uma Universidade preocupada com as relações humanas harmônicas, mantendo um ambiente e infraestruturas sustentáveis e saudáveis, em que haja educação voltada para a saúde. Multiplicadora de práticas saudáveis e de cuidado com a integral saúde, propiciando longevidade e qualidade de vida.

- Sustentável

Uma instituição capaz de promover não só a sustentabilidade, mas também a consciência responsável e ética acerca dos temas pertinentes ao meio ambiente, propiciando a preocupação para com a humanidade e as gerações futuras, em que se construa o desenvolvimento econômico e social conjuntamente com a preservação ambiental.

### **4.3.2 Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos**

O Núcleo de Inovação Tecnológica da UFSC foi estabelecido em 15 de junho de 1981 por meio da Portaria n° 276/GR. Inicialmente, o NIT estava sob a supervisão da Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) e tinha suas operações centralizadas no edifício da Biblioteca Universitária (SINOVA/UFSC b, 2024).

Em 25 de junho de 2002, por meio da Resolução n° 14/CUn/2002, foi criada a Coordenadoria de Gestão da Propriedade Intelectual, uma entidade vinculada à PRPPG (SINOVA/UFSC b, 2024). O principal propósito dessa resolução era impulsionar políticas destinadas a fortalecer a ciência e a tecnologia dentro da UFSC, bem como estabelecer diretrizes para a proteção das pesquisas desenvolvidas na Universidade, ou em colaboração com esta, além de definir critérios para a remuneração dos pesquisadores por meio da exploração comercial de propriedade intelectual protegida. Foi por meio dessa resolução que a UFSC, juntamente com outras instituições e empresas, passou a ter a titularidade sobre os ativos de propriedade intelectual.

No ano de 2007, as Portarias n° 337/GR/2007 e n° 338/GR/2007 renovaram o NIT e criaram o Comitê de Inovação. Nesse contexto, o Núcleo de Inovação Tecnológica desempenharia um papel crucial na coordenação de iniciativas para estimular a inovação e a pesquisa científica e tecnológica, bem como nas atividades relacionadas à propriedade intelectual e à transferência de tecnologia. Enquanto

isso, o Comitê de Inovação assumiria a responsabilidade de monitorar as ações de inovação e pesquisa científica e tecnológica, propondo políticas abrangentes relacionadas a projetos, propriedade intelectual, segredo, transferência de tecnologia e incentivo à inovação dentro da UFSC (SINOVA/UFSC b, 2024).

A Portaria nº 541/2016/GR promoveu a transformação do Departamento de Inovação Tecnológica (DIT) na Agência de Inovação da UFSC (AGIUFSC), a qual ficou subordinada à Pró-Reitoria de Pesquisa. A AGIUFSC, ao absorver as responsabilidades do DIT, também incorporou novas atribuições, como a identificação e estímulo de oportunidades para projetos de inovação no ambiente produtivo, que poderiam ser realizados em parceria com a Universidade, e a promoção da cultura empreendedora na UFSC (SINOVA/UFSC b, 2024).

Adicionalmente, por meio da Portaria nº 970/2016/GR, foi instituída a Secretaria de Inovação (SINOVA), a qual passou a desempenhar um papel como órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFSC.

Logo, em 24 de setembro de 2020, foram criadas as normas e os procedimentos para a constituição e o funcionamento do Comitê de Inovação, por meio da Portaria Normativa nº 374/2020/GR (SINOVA/UFSC, p.1, 2020), cuja finalidade foi:

Art. 1º Criar o Comitê de Inovação, assessoria especial em matéria de inovação, de caráter consultivo, para auxiliar a Secretaria de Inovação da Universidade Federal de Santa Catarina (SINOVA/UFSC) nas suas atividades de incentivo ao empreendedorismo e à inovação, de proteção da propriedade intelectual, bem como de valoração, transferência e exploração de tecnologia.

O Comitê de Inovação é constituído por membros da alta administração da UFSC, bem como por representantes docentes de todos os centros e *campi*, estudantes, representantes da Procuradoria Federal junto à UFSC e de entidades parceiras como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Ordem dos Advogados do Brasil de Santa Catarina (OAB/SC), a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) (SINOVA/UFSC, 2020)

No artigo 2º, inciso VIII, da Portaria Normativa nº 374/2020/GR, estão delineadas as atribuições do Comitê de Inovação, incluindo a capacidade de “opinar

sobre as atividades de incubação, criação e gestão de habitats de inovação no âmbito da Universidade” (SINOVA/UFSC, p.1, 2020).

Nesse contexto, os *habitats* de inovação englobam os Parques Tecnológicos, dos quais a UFSC é cofundadora do Sapiens Parque, localizado em Florianópolis e do Ágora Tech Park, situado em Joinville.

Estrategicamente localizado entre os edifícios HUB, MOB e DAT, o *Campus de Joinville da UFSC* tem seu enfoque nas disciplinas de Ciências Exatas, oferecendo os seguintes cursos de graduação: Bacharelado em Ciência e Tecnologia e Engenharias, nas áreas de Infraestrutura, Aeroespacial, Automotiva, Mecatrônica, Naval, Ferroviária/Metroviária e Transportes/Logística. Além disso, oferece programas de pós-graduação em Engenharia de Ciências Mecânicas e Engenharia de Sistemas Eletrônicos.

Adicionalmente, na configuração organizacional do Ágora, a UFSC detém representação no Conselho de Administração, com o Diretor Geral do *Campus Joinville*, e na Direção, com o Diretor Técnico, que é um servidor nomeado pelo Reitor.

A trajetória do Sapiens Parque antecede a formação e progresso do polo tecnológico em Florianópolis. Este avanço foi impulsionado pela expansão da UFSC e do Instituto Federal de Santa Catarina, resultando na criação de mais laboratórios e grupos de pesquisa. Esse crescimento contribuiu para a formação de um ambiente propício ao conhecimento, inovação, pesquisa e desenvolvimento (Moré, 2023).

Atualmente, o Sapiens abriga os grupos de pesquisa Fotovoltaica e VIA Estação do Conhecimento, ambos da UFSC, onde acontecem muitos projetos em parceria com as empresas instaladas dentro e fora do Parque. (VIA, 2019).

Por fim, por meio da Resolução Normativa nº 164/2022/CUn, de 29 de abril de 2022, foi instituída a Política de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina, a qual estabelece medidas de incentivo à inovação e ao empreendedorismo com vistas a atender às exigências das leis nº 10.973/2004, nº 13.243/2016, e do Decreto nº 9.283/2018 (SINOVA/UFSC a, 2024)

#### 4.4 ESTUDO DE CASO 3 – UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

##### 4.4.1 Caracterização

#### 4.4.1.1 *Histórico e características*

Em Santa Catarina, as Universidades Comunitárias surgiram na década de 1960 por meio de uma iniciativa do poder público municipal com o objetivo era descentralizar o acesso à educação superior, que até então estava concentrado principalmente na capital, e expandi-lo para o interior do estado (UNIVILLE, 2014).

O ano de 1965 marca um ponto crucial na história da educação superior em Joinville, com a fundação da Faculdade de Ciências Econômicas, que mais tarde se tornaria a base da Univille. Em 1969 a faculdade foi incorporada pela Fundação Educacional de Joinville (Fundaje), inaugurada em 1967. Em 1971 a Fundaje mudou seu nome para Fundação Universitária do Norte Catarinense (FUNC) e, a partir de 1977, passou a se chamar Fundação Educacional da Região de Joinville (FURJ), que é mantenedora da Univille. A Univille foi oficialmente credenciada como Universidade por meio de Decreto Presidencial em 14 de agosto de 1996 (UNIVILLE, 2014).

Dessa forma, a Univille é caracterizada como uma instituição comunitária de ensino superior, administrada pela Fundação Educacional da Região de Joinville (FURJ), uma organização privada sem fins lucrativos, a qual possui plena autonomia nos âmbitos didático, pedagógico, científico, tecnológico, administrativo e disciplinar, em conformidade com o estabelecido pela legislação vigente e suas próprias regulamentações (UNIVILLE a, 2016).

A Universidade possui *campi* para cursos presenciais em Joinville, São Bento do Sul e São Francisco do Sul, além de centros de educação a distância nessas mesmas cidades e em Itapoá. Além disso, faz parte da ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais, reforçando seu compromisso com a excelência educacional na região (UNIVILLE a, 2016).

O *Campus* Joinville é a sede principal da Univille, e para cumprir seus objetivos, a Universidade estrutura sua presença em diferentes locais, incluindo o *Campus* São Bento do Sul, a Unidade São Francisco do Sul e a Unidade Centro em Joinville. Adicionalmente, a Univille reserva a possibilidade de estabelecer novos *campi* e unidades, assim como polos de apoio presencial para a Educação a Distância, de acordo com suas políticas internacionais e a legislação aplicável (UNIVILLE a, 2016).

Vale ressaltar, que as Universidades Comunitárias são instituições sem fins lucrativos que reinvestem todos os seus recursos em suas atividades principais, como ensino, pesquisa e extensão. Criadas e mantidas pela sociedade civil, essas Universidades possuem um papel fundamental no desenvolvimento regional, combinando seu compromisso social com a melhoria da qualidade de vida nas comunidades onde estão inseridas (UNIVLLE a, 2017).

Dessa forma, a Univille oferece uma ampla gama de cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, além de investir na pesquisa e em projetos de extensão que contribuem para o desenvolvimento regional. A instituição também atua em colaboração com o setor público e privado para promover iniciativas que atendam às necessidades locais e regionais (UNIVLLE a, 2017).

Além disso, a Universidade é uma instituição de ensino superior participante do Programa Universidade Gratuita que foi estabelecido pela Lei Complementar nº 831/2023 e regulamentado pelos Decretos nº 219/2023, 450/2024, além do Edital 607/24. Este Programa concede assistência financeira do Governo de Santa Catarina para oferecer 100% de gratuidade aos estudantes matriculados em cursos presenciais de graduação em Universidades sem fins lucrativos ao longo de todo o curso (UNIVILLE c, 2017).

A Univille também participa de parcerias com instituições de ensino e pesquisa nacionais e internacionais, o que a torna uma referência na área de ensino superior no estado e além. Foi reconhecida como uma das Universidades mais empreendedoras do país, destacando-se especialmente nos indicadores de Inovação, onde conquistou o 3º lugar, e Infraestrutura, ocupando a 12ª posição. Essas conquistas foram reveladas no ranking mais recente das Universidades Empreendedoras do Brasil, elaborado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores (UNIVILLE, 2020).

Com mais de 50 anos de atuação, a Univille acumula uma série de reconhecimentos, incluindo o certificado de Responsabilidade Social de Santa Catarina, concedido pela Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC) em 2020. Na categoria de Organizações Sem Fins Lucrativos, a Univille foi a única instituição de Joinville a receber essa certificação (UNIVLLE b, 2017).

A Universidade oferece diversas formas de ingresso em seus cursos de graduação. Os candidatos podem ingressar por meio de vestibular, da análise de

seu desempenho no Enem ou por meio da avaliação do Histórico Escolar do Ensino Médio, que considera o desempenho nas disciplinas de Português e Matemática. Além disso, há uma modalidade de ingresso específico para Medicina, por meio do ACAFE, cujas provas ocorrem semestralmente (UNIVILLE c, 2017).

Os estudantes também possuem outras opções para ingressar na Universidade, incluindo transferência, reingresso, segunda graduação como portador de diploma, reopção de curso e matrícula em disciplina isolada. Além disso, há a possibilidade de ingressar pelo Programa Universidade para Todos (Prouni), que oferece bolsas de estudo integrais ou parciais para cursos de graduação em instituições privadas de ensino superior. O Prouni está disponível para estudantes que atendam a determinados critérios e abrange cursos presenciais, de ensino a distância ou híbridos (UNIVILLE c, 2017).

#### **4.4.1.2**      *Missão, Visão e Valores*

A missão primordial da Univille é fomentar e respaldar a educação e o avanço da ciência por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esse compromisso visa forjar uma base sólida de conhecimento humanístico e profissional, com o objetivo final de melhorar a qualidade de vida da sociedade (UNIVILLE b, 2016).

De acordo com o art. 6º, inciso II (UNIVILLE b, p.3, 2016), para alcançar suas finalidades, a Univille propõe-se a:

II – promover, estimular e assegurar condições para a pesquisa científica, tecnológica, artística, esportiva, cultural e social, comprometida com a melhoria da qualidade de vida da comunidade regional e com a inovação em todas as áreas do saber;

A Univille possui como missão, visão e valores (UNIVILLE, 2017):

##### Missão

Promover, enquanto Universidade comunitária, formação humanística, científica e profissional para a sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a sustentabilidade socioambiental.

##### Visão

Ser reconhecida nacionalmente como uma Universidade comunitária, sustentável, inovadora, empreendedora, internacionalizada e de referência em ensino, pesquisa e extensão.

Valores

- **Ética**  
Construção de relacionamentos pautados na transparência, honestidade e respeito aos direitos humanos promovem o exercício da cidadania e da democracia.
- **Cidadania**  
Participação democrática, proatividade e comprometimento promovem o desenvolvimento pessoal e o bem-estar social.
- **Integração**  
Ação cooperativa e colaborativa com as comunidades interna e externa constrói o bem comum.
- **Inovação**  
Gerar e transformar conhecimento científico e tecnológico em soluções sustentáveis e aplicáveis contribui para o desenvolvimento socioeconômico.
- **Empreendedorismo**  
Relaciona-se com a capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços e negócios.
- **Responsabilidade socioambiental**  
Gestão de recursos e ações comprometidas com o equilíbrio socioambiental favorecem a qualidade de vida.

#### **4.4.2 Inovação e Interação com os Parques Tecnológicos**

A Resolução nº 05/2006 cria o Núcleo de Inovação e Propriedade Intelectual na Univille. Em conformidade com a legislação estabelecida pela Lei de Inovação, a qual preconiza a instituição de NITs e outros ambientes propícios à inovação, visa-se a promover a difusão da cultura empreendedora e inovadora na Univille (AGITTE, 2017).

No ano de 2007, por meio das Resoluções nº 03/07 e 01/07, são instituídas, respectivamente, as atribuições do NIPI e a criação do Escritório de Projetos de Pesquisa da Univille (AGITTE, 2017).

Assim, no ano de 2013, institui-se o Escritório de Desenvolvimento de Projetos, por meio da Resolução nº 10/13, com a finalidade de dar suporte à administração dos projetos institucionais e buscar recursos externos.

Logo em seguida, a Agência de Projetos e Transferência de Tecnologia é incluída no organograma da Univille, por meio da Resolução nº 52/2016. Em 2018, de acordo com a Resolução nº 34/2018, seu nome é alterado para Agência de

Inovação e Transferência de Tecnologia (Agitte), e, em 2019, esta é regulamentada pela Resolução nº 05/2019 (AGITTE, 2017).

Nesse sentido, a Agitte vem desempenhando um papel fundamental na gestão das atividades do NIT da Univille. Suas responsabilidades abrangem a promoção ativa da cultura de inovação, empreendedorismo, gestão de propriedade intelectual, transferência de tecnologia e compartilhamento de conhecimento, tanto dentro quanto fora da comunidade universitária. Além disso, a Agitte presta suporte essencial aos professores na concepção e elaboração de projetos destinados a captar recursos externos para o avanço de pesquisas (AGITTE, 2017).

A Agitte possui em sua estrutura áreas que desenvolvem atividades de prospecção de Recursos; apoio jurídico; projetos e prestação de contas e inovação, propriedade intelectual e transferência de tecnologia. É por meio dessa agência que a integração de atividades de transferência de tecnologia da Univille com plataformas do Inovaparq é possível (AGITTE, 2017).

#### 4.5 IMPLICAÇÕES DAS CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO MECANISMO DE SUPORTE PARA A INTERAÇÃO UNIVERSIDADE E PARQUES TECNOLÓGICOS

Neste tópico, visando atingir o objetivo A deste trabalho, que propõe discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação Universidade e Parques Tecnológicos, serão analisadas as respostas contidas no Bloco I do Apêndice C.

##### 4.5.1 Entendimento do que é Governança Colaborativa

No que se refere ao entendimento do conceito de GC, para o entrevistado 1 a Governança Colaborativa é uma Governança que estabelece e estrutura a colaboração das Universidades com a demanda da sociedade e, principalmente, da Indústria. Para ele, o papel do Parque Tecnológico é envolver esses atores, principalmente para atrair empresas da região e fora do parque.

De acordo com o entrevistado 1, a Governança Colaborativa *“vai estabelecer e estruturar essa colaboração das Universidades da região com a demanda da*

*sociedade ali, principalmente da indústria*". Corroborando com a teoria na qual a GC é compreendida a partir de uma interação complexa entre os envolvidos como uma construção social a qual interesses diversos, identidades e racionalidades se interpõem, se fundem e colidem, em um ambiente com regras e normas construídas nessa interação (Sorensen, Torfing, 2007; Mendes, 2016).

Para o entrevistado 2, independente da governança, a colaboração transmite a ideia de que os participantes de um ecossistema ou estrutura possam ter a oportunidade de expressar suas opiniões e contribuir para o processo de tomada de decisões, por meio de colaboração e compartilhamento de conceitos e ideias.

*A ideia é que os atores que fazem parte de um ecossistema ou de uma estrutura, né?  
Possam, pelo menos, opinar, né? Dar sua posição frente a alguma questão.  
E essa colaboração vem nesse sentido, né? Você buscar esses atores, trazendo esses conceitos, essas ideias, no processo de tomada de decisão (E.2).*

Nesse sentido, a governança colaborativa apresenta-se como um processo de compartilhamento do poder de decisão com partes interessadas para desenvolver recomendações conjuntas e alcançar soluções eficazes e duradouras para problemas públicos (Purdy, 2012).

O entrevistado 2 reforçou que, tanto o Parque Tecnológico quanto a Universidade contam com conselhos administrativos, que representam fóruns formais para deliberações. No entanto, no contexto da governança, esta se destina a agilizar as tomadas de decisão diárias, que não necessariamente precisam passar por um conselho. A Governança, nesse sentido, tem o propósito de fornecer suporte para as decisões, alinhadas com a visão tanto da Universidade quanto do Parque.

Para o entrevistado 3, a Governança Colaborativa demanda um certo entendimento dos atores envolvidos, tanto do setor público quanto do privado, para que a colaboração de fato ocorra. Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 4 acentua:

*[...] A indústria precisará entender que muitos dos problemas que a Universidade tem, eles poderão ser resolvidos desde que a indústria entenda a dinâmica da Universidade e a Universidade entenda qual é a dinâmica da indústria (E.3).*

Nas palavras do entrevistado 3, a partir desse desenvolvimento integrado é que a colaboração surge e aproxima a Universidade dos Parques Tecnológicos, a partir de um objetivo comum entre eles. Essa Governança Colaborativa se torna um ponto focal, porque os Parques Tecnológicos possuem uma variedade de atores atuando em várias frentes.

*Então, isso demanda um entendimento dos outros atores que vão estar em colaboração com os atores públicos. Então, eu acredito que essa governança colaborativa pode ajudar a mitigar certos entraves, né?  
[...] Então, eu acho que esse entendimento de papéis, né? É muito importante, assim, nessa governança colaborativa, sabe? E até onde um pode ir, né? O que o outro pode ajudar para ir de forma melhor, né?  
Então, eu acredito, então, que a partir desse desenvolvimento integrado Colaborativo, ele aproxima mais o parque e as Universidades (E.3).*

Adicionalmente, o entrevistado 4 concorda com a perspectiva de que a existência de um objetivo comum entre os participantes é fundamental para o estabelecimento da Governança Colaborativa:

*Eu sinto que, por exemplo, para existir uma governança colaborativa, tem que ter algo em comum. Um objetivo comum. Por exemplo, aqui em Joinville, a gente tem um objetivo comum.  
[...] Nós queremos que Joinville seja uma cidade que proporcione qualidade de vida para as pessoas que moram aqui. As pessoas que chegam a Joinville se sintam acolhidas por ser uma cidade que oferece condições para elas poderem se desenvolver e para elas poderem prosperar.  
[...] de que forma que a gente pode colaborar para que esse objetivo seja alcançado? Para que a nossa cidade realmente represente isso para quem mora, para os seus moradores, para os seus visitantes, para quem queira chegar aqui em Joinville e se estabelecer aqui.  
[...] na minha visão, o que é governança colaborativa, para encerrar a minha fala? É assim, é uma visão coletiva de futuro que a gente cria a partir de entender que temos um propósito em comum para poder ter uma cidade digna de toda e qualquer pessoa que queira morar aqui.*

Nesse contexto, as perspectivas dos entrevistados 2, 3 e 4 estão em conformidade com o conceito de Bodin (2017), no qual a Governança Colaborativa é definida pelo seu foco na colaboração, tanto entre organizações públicas quanto privadas. A implementação desse modelo de governança requer, acima de tudo, o equilíbrio entre os diversos interesses dos participantes envolvidos (Purdy, 2012).

No contexto apresentado, é possível deduzir, a partir das entrevistas, que os participantes reconhecem de forma inequívoca a relevância da colaboração na edificação de uma Governança de excelência, possibilitando decisões alinhadas aos interesses de diversos atores, tanto público quanto privado, na busca por soluções

de problemas públicos. Nesse sentido, a existência de um objetivo comum entre os atores envolvidos amplifica a sinergia entre eles.

Esse cenário reforça a definição de Governança Colaborativa de Ansell e Gash (2008), que a compreendem como o envolvimento de entidades públicas e privadas na busca de soluções para problemas públicos que demandam colaboração, originando-se de um processo de tomada de decisão coletiva, consensual e deliberativa.

Com efeito, essas são análises sobre a concepção de Governança Colaborativa. Na próxima seção, examina-se as características desse modelo de Governança.

#### **4.5.2 Características da Governança Colaborativa**

Serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre as características da Governança Colaborativa com base no referencial teórico discutido na seção 2.3.2 deste trabalho

##### **4.5.2.1 *Multiplicidade de atores interdependentes***

A seguir, são apresentadas questões com base na percepção dos entrevistados no que diz respeito a presença de múltiplos atores na interação da Universidade e dos Parques Tecnológicos, correlacionando-as com a teoria em análise.

#### **a. Quais são os principais atores envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque?**

Um dos primeiros pilares da GC surge como a existência de múltiplos atores trabalhando juntos em uma gestão comum, onde os processos de tomada de decisão são enfatizados (Choi; Robertson, 2014). Os entrevistados ressaltam a diversidade de atores envolvidos na interação entre a Universidade e os Parques Tecnológicos, incluindo o poder público, empresas públicas e privadas, centros de

pesquisa, Universidades com seus grupos de pesquisa, laboratórios *makers*, incubadoras e centros de inovação.

Nesse sentido, entre os atores principais envolvidos na visão dos entrevistados 1, 3 e 4, destacam-se a parcela do Parque Tecnológico, que engloba empresas tanto públicas quanto privadas, centros de pesquisa privados, e a porção da Universidade, que inclui grupos de pesquisa, laboratórios *makers*, incubadoras, centros de inovação.

De acordo com o entrevistado 3, há uma forte interação das empresas com a Universidade que buscam nos grupos de pesquisa soluções para suas demandas e o Parque atua como um ambiente de conexão entre esses atores. Nas suas palavras:

*A UFSC, por exemplo, possui um centro de Inovação no Sapiens Parque, que está começando a criar mais forma agora, facilitando uma empresa a criar algum protótipo de negócio.*

Esse relato corrobora com Audy (2023), o qual destaca que essa visão aproxima a Universidade das necessidades da sociedade onde está inserida e a posiciona como uma ferramenta vital para o desenvolvimento econômico e social.

O entrevistado 2, distingue a importância entre atores externos e internos da Governança. Embora reconheça a importância dos atores externos, como o poder público e outros participantes do ecossistema de inovação, destaca que os principais impulsionadores na interação entre a Universidade e o Parque são as Pró-Reitorias, especialmente a de Pesquisa, e os coordenadores dos cursos. Esse aspecto é influenciado pelo modelo jurídico compartilhado entre o Parque e a Universidade.

*A gente pode dizer, assim, que nós temos um ecossistema Univille e InovaParq, um ecossistema de inovação e empreendedorismo, que está, de alguma forma, fazendo uma interseção com outros ecossistemas, o próprio ecossistema da cidade, o próprio ecossistema do Ágora, né?*

O entrevistado 3, por sua vez, percebe a sociedade como um participante ativo na interação entre a Universidade e o Parque Tecnológico, enquanto os outros entrevistados a enxergam predominantemente como beneficiária dos serviços resultantes dessa interação.

Dessa forma, pode-se inferir que há uma multiplicidade de atores que impactam com maior ou menor intensidade nos processos decisórios entre as Universidades e os Pqts.

É relevante observar que todos os entrevistados ressaltam a necessidade de o Poder Público atuar em proximidade aos Parques Tecnológicos. Conforme exposto pelo entrevistado 1, a participação do governo, tanto estadual quanto municipal, impacta significativamente na promoção da interação das Universidades e com os Parques. Na concepção do entrevistado 3:

*[...] o governo, estando mais próximo no ecossistema, ele começa a entender uma parte da sociedade que muitas vezes talvez ele não tenha um olhar muito atento. E aí, participando das ações dentro de um parque, ele começa a entender das demandas, né? Por exemplo, novas políticas públicas de atração dessas empresas, de quais são as deficiências.*

Nessa mesma perspectiva, o entrevistado 2 destaca, entre os atores externos, o poder público, relatando a figura da Secretaria de Desenvolvimento de Joinville e outros atores integrantes do ecossistema da cidade, inclusive aqueles vinculados ao Ágora Tech Park.

Na análise documental, essa aproximação se manifesta por meio de políticas nacionais e municipais voltadas à CT&I, com destaque para a lei federal nº 13.243/2016 e para a lei municipal de Joinville nº 7.170/. Tais normativos não só incluem investimentos em iniciativas reforçadas pelos Pqts, como também oferecem estímulos às Universidades para aprimorar suas atividades de inovação.

Além disso, conforme relatado pelo entrevistado 2, a cidade de Joinville conta com um Conselho de Governança que se reúne mensalmente. Esse conselho abriga representantes de diversos atores do ecossistema de Joinville, incluindo o Inovapark e o(a) Reitor(a) da Univille.

**b. Qual(is) vantagem(ns) destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos e gestão?**

Os entrevistados percebem diversas vantagens em adotar uma gestão colaborativa com múltiplos atores na interação Universidade e Parques. Destacam-se as seguintes:

**1) Intermediação do Parque facilita a conexão entre os diferentes atores, o que resulta em uma colaboração mais ampla e interações mais eficazes:**

*Se ele não existisse, se esse ambiente não existisse, essa conexão seria bem mais difícil.*

*O governo não estaria tão próximo de nós, eles não conseguiriam ver tão perto essas problemáticas, os empresários não teriam um local para se encontrar (E.1).*

*Um ambiente como o parque, ele vai gerar uma possibilidade de compartilhamento de informações em outras áreas, né? Num café, num ambiente de convivência que vai existir ali, né? Esse espaço de inovação pode gerar encontros de network ali que a pessoa. Por exemplo, aí no SAPIENS, né? Estou lá almoçando no restaurante e está o pessoal da Softplan lá, né? (E. 3).*

*[...] É um lugar onde as coisas se conectam, é um lugar onde os atores se conectam, onde eles interagem entre si, onde eles se encontram, onde se discutem as coisas. Então, é um lugar de conexão (E. 4).*

As percepções dos entrevistados 1, 3 e 4 vão ao encontro da teoria onde os Parques Tecnológicos desempenham um papel crucial como catalisadores da inovação, colaborando estreitamente com as Universidades no desenvolvimento de sua nova missão. Eles atuam como facilitadores para a transferência de conhecimentos e tecnologias, permitindo que essas instituições transcendam suas fronteiras acadêmicas e transformem seu saber em produtos e serviços inovadores (Audy, 2023).

Nesse aspecto, a intermediação desempenha um papel fundamental ao lidar com fontes complexas, como os níveis administrativos e hierarquias de poder da Universidade e com organizações que desejam envolvimento (Windén *et al.*, 2019).

**2) Há uma maior conscientização dos papéis desempenhados por cada ator envolvido no processo por conta do aumento da colaboração:**

Dentre as vantagens destacadas pelo entrevistado 3 em se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque, é que a presença de múltiplos atores promove uma colaboração e interação mais eficaz, uma vez que a proximidade entre eles leva a uma maior conscientização de seus respectivos papéis.

**3) A integração entre a academia e a indústria é fortalecida, promovendo uma troca mais dinâmica de conhecimentos e recursos:**

*A gente tem feito programas, encontros, para que cada uma das partes se conheça. Então, o que eu fiz no ano passado aqui no Ágora? A gente criou um negócio chamado Ágora Case. Um programa chamado Ágora Case. [...] Então, na verdade, o Ágora Case trouxe como principal objetivo criar uma oportunidade para que ambas as partes se conhecessem (E.4)*

**4) O modelo jurídico adotado pelo Parque pode influenciar significativamente a forma como ele interage com a Universidade:**

Modelos nos quais a mesma entidade é mantenedora tanto do Parque quanto da Universidade tendem a estimular ações mais integradas e colaborativas entre ambas as instituições. Esse aspecto corrobora o ponto de vista apresentado pelo entrevistado 2, que afirma: "*A gente tem uma interação muito forte, porque nós temos a mesma mantenedora*". Caso do Inovaparq, cujo modelo legal é de Fundação de direito privado sem fins lucrativos e possui como mantenedora a FURJ, e é gerenciado pela Univille.

Dessa forma, pode-se levantar a hipótese de que ter o mesmo mantenedor reduz os conflitos na interação entre as partes.

**5) Gestão universitária fortalecendo a integração do empreendedorismo e da inovação na cultura acadêmica, além de planejar futuras parcerias com a indústria:**

Outro aspecto ressaltado pelo entrevistado 1 é a crucial relevância do respaldo da alta gestão da Universidade em relação às iniciativas conduzidas pelo Núcleo de Inovação.

Em outras palavras, a Gestão Universitária desempenha um papel central na implementação do empreendedorismo acadêmico. Seu trabalho de intermediação é fundamental para a resolução de conflitos de interesses, tanto dentro do ambiente acadêmico quanto nas parcerias entre Universidade e Empresa. (Geuna; Muscio, 2009; Vogel; Kaghan, 2001).

A Gestão Universitária desempenha um papel capital no fortalecimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo na academia, facilitando interações

mais sólidas com a indústria e difundindo a pesquisa desenvolvida nos projetos universitários, além de promover a interação com os Parques Tecnológicos.

A presença de múltiplos atores interdependentes na Governança Colaborativa reúne parceiros que trabalham juntos para alcançar objetivos comuns, através de uma gestão compartilhada. Essa variedade de atores enriquece o processo decisório e confere maior legitimidade à colaboração. (Freeman,1997; Choi; Robertson, 2014).

**c. Qual(is) desvantagem(ns) destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos e gestão?**

Como desvantagens em uma gestão colaborativa com múltiplos atores salienta-se:

**1) Resistência dos professores:**

A resistência por parte dos docentes é um obstáculo a ser superado para efetuar a mudança na cultura acadêmica. Para promover essa mudança é fundamental programar ações de persuasão e fortalecimento, as quais devem ser respaldadas pela liderança e pela Gestão.

*Agora a gente acabou de contratar uma empresa para fazer uns cinco workshops para os professores, para eles entenderem um pouquinho mais sobre o empreendedorismo, sobre esse novo aluno que quer interagir, que quer dar forte para a sociedade, que quer empreender. A ideia é preparar cada vez mais professores e que eles sejam, alguns deles, multiplicadores das ações do Núcleo de Inovação, que possam interagir mais com o parque, fazer pesquisa, fazer palestra lá, apresentar sua pesquisa, falar sobre isso. É todo um poder de convencimento que não acaba nunca (E.1).*

*Então, como a gente tem um papel muito forte de ser uma janela de entrada das empresas, não afeta o tempo, tem dias que tem pessoas que não concordam muito com isso, né?*

*Pela perspectiva ideológica delas, né?*

*Então, a gente trabalha em um trabalho de convencimento também da importância de estar dentro, contribuindo com esses atores, né? (E.2).*

*Se você me disser assim, qual a principal dificuldade que você encontra? É mudar a cabeça dos professores. Não é mudar a cabeça dos empresários. Os empresários já entenderam que a Universidade tem a sua dinâmica. E eles já conseguiram visualizar isso. Onde está o problema? O problema está no início do professor (E.4).*

Neste cenário, como constatado por Pinto *et al* (2019), há certa dificuldade em efetivar o engajamento de líderes acadêmicos nos projetos dos Parques, acrescentando a falta de estímulo ao empreendedorismo pelas Universidades.

## **2) Descontinuidade das ações com a mudança de Gestão da Universidade ou do Parque:**

*Mudou o reitor, mudou os gestores. Pode mudar toda a estratégia da Universidade, né?  
[...] É, o planejamento, tudo, né?  
E a forma de entender o que é um parque tecnológico, a conexão com as empresas, né? (E.2).*

Para evitar a descontinuidade das ações definidas em gestões anteriores requer-se uma política institucional robusta, capaz de se manter fortalecida mesmo diante de mudanças na gestão.

*Bem de agora, dentro dessa situação atual, qualquer reitor que entrasse dentro da nossa visão aqui institucional, ele teria que continuar seguindo, mais ou menos, o caminho que a gente está trilhando, né?  
Porque a gente está muito envolvido com o ecossistema de toda a região e do Brasil, né? (E.2).*

Embora a possibilidade de descontinuidade de ações a partir da mudança de Gestão da Universidade, ressalta-se que as três Universidades em análise têm suas Políticas de Inovação devidamente estabelecidas. Na UFSC, em particular, essa normativa foi promulgada com início no ano de 2020 e foi efetivamente implantada em 2022.

As políticas de Inovação adotadas pelas três Universidades compartilham uma preocupação comum, que é criar um ambiente interno propício à inovação e ao empreendedorismo, visando o desenvolvimento tecnológico e social (UDESC, 2014; UFSC, 2022; UNIVILLE, 2019). Além disso, todas as três Universidades possuem seus Núcleos de Inovação e Tecnologia, em conformidade com as exigências legais.

No caso da UFSC, as atividades são desenvolvidas pela Secretaria de Inovação – SINOVA ou de órgão que a venha substituir, as atribuições que a lei reservar aos Núcleos de Inovação Tecnológica. Já na UDESC, a administração das atividades de inovação e propriedade intelectual será conduzida pelo NIT e pela

CIPI. Quanto à Univille, a Agitte assumiu o papel do NIT de sua mantenedora, a FURJ.

### **3) Dificuldade de alcançar consenso surge devido à diversidade de interesses, o que torna desafiador encontrar um ponto em comum:**

A presença de muitos atores também possui desvantagens, pois torna desafiador alcançar um consenso geral e, por conseguinte, complica a definição clara dos papéis de cada um, conforme destacado pelo entrevistado 3. “*é, eu acho que quando tem muitos atores é difícil você conseguir chegar no denominador comum, às vezes. Assim, é difícil você conseguir definir o papel mesmo*”.

### **4) Presença de interesses diversos e conflitantes:**

Por fim, outra desvantagem destacada pelo entrevistado 3, no que se refere a colaboração de múltiplos participantes em uma estrutura de governança é a existência de interesses conflitantes. De um lado, as empresas buscam soluções ágeis para suas demandas, enquanto, as Universidades enfrentam a burocracia e a necessidade de ter professores dedicados ao estímulo do empreendedorismo e inovação, o que resulta em um descompasso temporal em relação ao mercado.

*[...] A gente é uma instituição de ensino superior, né? Que aí trabalha em pesquisa, extensão, ensino, inovação, né?*

*[...] Eles [empresas] querem, talvez, assim, os resultados deles, eles querem um imediatismo.*

A presença de diversos atores em uma GC enfrenta desafios para alcançar o consenso nas decisões, devido à necessidade de lidar com uma variedade de interesses e gerenciar conflitos. Portanto, a condução desse modelo de governança implica principalmente em equilibrar os diferentes interesses dos envolvidos. (Bodin, 2017), sobretudo em atividades coletivas que objetivam aumentar o valor público a partir do esforço mútuo (Bardach, 2001).

Assim, destaca-se a importância de reconhecer que a Governança Colaborativa é um modelo destinado a aproximar os diversos atores, permitindo que, por meio da colaboração, interajam em projetos e ações visando um benefício

comum. Este modelo de Governança também desempenha um papel fundamental na busca pelo equilíbrio de interesses entre os envolvidos, em prol de um bem coletivo.

Quadro 13 - Síntese entrevista Bloco I: Multiplicidade de atores interdependentes

<b>SÍNTESE ENTREVISTA – BLOCO I (APÊNDICE C)</b>			
<b>Característica GC: Multiplicidade de atores interdependentes</b>			
a. Quais são os principais atores envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque? b. Qual(is) vantagem destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão? c. Qual(is) desvantagem (ns) destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão?			
<b>Entrevistados</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
E.1	Empresas tanto públicas quanto privadas, centros de pesquisa privados, e a porção da Universidade, que inclui grupos de pesquisa, laboratórios makers, incubadoras, centros de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque é um intermediário, que promove a conexão entre os atores;</li> <li>Gestão universitária consolidando a integração do empreendedorismo e da inovação na cultura acadêmica, bem como nas futuras parcerias a serem estabelecidas com a indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistência professores (mudança cultura acadêmica);</li> </ul>
E.2	Atores externos: Poder Público e atores do ecossistema de inovação; Atores Internos: Pró-Reitorias, especialmente a de Pesquisa, e os coordenadores dos cursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo Jurídico do Parque Tecnológico (mesma mantenedora da Universidade);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontinuidade das ações com a mudança de Gestão;</li> </ul>
E.3	O governo, as empresas, as incubadoras, os centros de inovação, os grupos de pesquisa e a sociedade em geral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque é um intermediário, que promove a conexão entre os atores;</li> <li>Maior colaboração e interação mais eficaz;</li> <li>Maior conscientização dos papéis de cada ator;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de alcançar consenso;</li> <li>Presença de diversos interesses e conflitos.</li> </ul>
E.4	Empresas tanto públicas quanto privadas, centros de pesquisa privados, e a porção da Universidade, que inclui grupos de pesquisa, laboratórios makers, incubadoras, centros de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque é um intermediário, que promove a conexão entre os atores;</li> <li>Integração entre a academia e a indústria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistência professores (mudança cultura acadêmica);</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.5.2.2 *Processo de deliberação formal com regras claras*

Dentro do contexto da Governança Colaborativa as diretrizes devem ser precisas e estabelecidas por meio de um processo formal de tomada de decisão. A clareza nas regras contribui para a construção de um ambiente confiável entre os participantes.

Com base nos princípios teóricos inerentes à Governança Colaborativa, que envolve um processo formal de deliberação com regras transparentes, as análises seguintes apresentam discussões e avaliações, que levam em consideração as diferentes perspectivas dos entrevistados em relação a essa característica.

##### **a. Como é formalizada a participação em projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques? E em qual instância ocorre a formalização?**

No que se referem às regras que envolvem o processo formal de tomada de decisão para a formalização de projetos, convênios, acordos em que a Universidade celebra, estes não precisam, necessariamente, ser celebrados pelo Parque Tecnológico: *“nenhum convênio, nenhuma formalização é feita com o CNPJ do parque. Ele não precisa, necessariamente, existir para que eu faça um projeto com uma empresa”* (E.1).

Embora o Parque Tecnológico desempenhe o papel de facilitador na mediação das conexões entre os diversos atores envolvidos, seu impacto é mais evidente na promoção da sinergia entre eles do que na efetiva negociação de contratos formais entre Universidade e empresas. Nas palavras do entrevistado 1:

*Então, assim, nenhum projeto de inovação eu não vejo, não há porquê, a não ser que exista alguma chamada, alguma chamada que fale assim, que só um centro de inovação pode captar, e ele tem que potencializar dez empresas envolvendo uma Universidade para desenvolver melhorias, sei lá o quê, de mobilidade e tal.*

*Daí é um edital muito específico, onde diz que só o parque pode se meter, onde ele tem que ter, no mínimo, cinco empresas e, no mínimo, uma ICT para ajudar a resolver uma problemática.*

Portanto, a existência de uma relação com o Parque Tecnológico não é o elemento determinante para a concretização de um projeto de inovação entre uma Universidade e uma empresa. A participação formal do PqTs, contudo, pode ocorrer,

esta se dá, normalmente, por meio de um contrato e/ou convênio. Ainda assim, em projetos que demandam editais específicos ou financiamento substancial, o Parque Tecnológico desempenha um papel fundamental.

Normalmente os Parques estabelecem contratos com suas *startups* no que diz respeito a incubação:

*Agora, o parque faz contratos com as suas startups na parte de incubação. O Inovaparq tem sua incubadora, o Ágora não tem a incubadora própria, mas tem a incubadora parceira, que é a Softville, da Cate, junto com a ACATE, e daí é o CNPJ Softville com os incubados. Então, do Inovaparq envolver o CNPJ da fundação do Inovaparque, na incubadora, porque é própria, já do Ágora eles não têm a incubadora própria. Então, o CNPJ deles já não envolve nada (E.1).*

Um aspecto significativo destacado pelo entrevistado 1 é a exigência imposta às Universidades Federais de participar em editais para projetos, como o da FINEP, exclusivamente por meio de Fundações de Apoio. Esse cenário contrasta com a situação da UDESC, uma Universidade Estadual, que não está sujeita a essa mesma restrição.

Contudo, a depender do projeto, a contratação por meio de um fundação pode dar agilidade ao desenvolvimento do processo, no entanto pode, também, ocasionar alguns entraves. Nas palavras do entrevistado 1: “*Depende do projeto. O uso da fundação gera bastante polêmica dentro da instituição*”. Esse contexto abordado pelo entrevistado remete a um exemplo típico de conflito relacionado a multiplicidade de atores que estão envolvidos na interação da Universidade e Pqts.

Quando é necessário adquirir diversos equipamentos, insumos, contratar pessoal, realizar viagens e os custos correspondem a mais de 50% do projeto, torna-se vantajoso realizar essas contratações por meio de uma fundação, uma vez que isso agiliza significativamente o processo. Isso ocorre pela reduzida burocracia enfrentada por essa entidade na realização desses processos, em comparação com uma Universidade Federal.

Diferentemente, no contexto da Univille, o entrevistado 2 menciona que as diretrizes estatutárias e regimentais desta orientam a formalização e as normas de interação em projetos, convênios e acordos entre a Universidade e o Inovaparq. Nesse processo, a FURJ atua como intermediária, sendo responsável por celebrar todos os contratos entre essas entidades. Na hipótese de questões contratuais que

requiram algum tipo de investimento, como projeto FINEP, é necessária a submissão deste à deliberação do Conselho de Administração da FURJ.

Instrumentos de regulação da relação entre Universidade e PqTs podem conferir a estes segurança jurídica no estabelecimento das relações de colaboração, conforme apontado pelo entrevistado 3: *“a gente não pode fazer nada de boca. A gente precisa regular. A gente precisa de termos, de instrumentos jurídicos, né?”*.

*A gente tem aí algumas formas de atuação, a gente pode ter laboratórios, e o Centro pode regular isso de um laboratório em um Parque. A gente pode ter participação em Conselhos, algum membro da UFSC participar como membro de Conselho. Ai tem a questão de terreno, território e ai a gente vai mais para um lado para a Reitoria para regular. A gente tem o NIT, a SINOVA responsável, não é responsável pelos ambientes de inovação, mas assim pela orquestração. Então se um docente ou grupo de pesquisa te interesse em atuar no Parque Ágora, a gente pode intermediar essa atuação (E.3).*

Considerando a fala do entrevistado 3, pode-se entender que as Universidades e centros de pesquisa desempenham um papel crucial no desenvolvimento de Parques Tecnológicos. Por meio de seus laboratórios, eles fornecem conhecimento que é transferido para as empresas, seja através da criação de novas empresas, licenciamento de tecnologia ou colaboração em projetos com a indústria. Além disso, as IES contribuem para a formação de profissionais qualificados, essenciais às empresas de base tecnológica (Vargas, 2020).

Por fim, o entrevistado 4, na qualidade de gestor de um parque, destaca que a governança do Parque é conduzida por um Conselho, cuja formação segue as diretrizes estabelecidas no Regimento e Estatuto do Parque. A Universidade cofundadora detém uma posição nesse Conselho, além de ocupar uma posição de destaque na Diretoria Técnica do Parque, cargo nomeado pelo próprio Reitor da Universidade, por meio de portaria.

Adicionalmente, o entrevistado 4 esclarece que o Parque, juntamente com seus participantes, integra a Governança do Ecosistema de Inovação de Joinville, uma abordagem que ele percebe como substancialmente mais abrangente do que a própria Governança do Parque. Ele destaca que o Parque designa representantes em diversas entidades do ecossistema de inovação na região de Joinville, incluindo o Conselho Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Associação Empresarial de Joinville, e até mesmo no Conselho de outro Parque. Em suas palavras, “o

*parque cria um mecanismo de relacionamento com todas as entidades do ecossistema de uma forma muito orgânica”.*

No que tange a gestão, governança e serviços de apoio a empresas Matos *et al* (2021), destacam que a participação de atores de diferentes tipos na gestão organizacional do Parque Tecnológico contribui para a construção de uma visão mais complexa e diversificada, além de oferecer mais oportunidades para alinhar o posicionamento estratégico do Parque com a estratégia de desenvolvimento da região. Além disso, todos os parques incluídos na amostra do estudo têm uma universidade em seu órgão gestor, o que reforça a atratividade e a importância desse vínculo entre a Universidade e o ambiente de inovação.

#### **b. Quais são os documentos formais que explicitam as regras de interação?**

Conforme apontado pelos entrevistados, as diretrizes de governança aplicadas nos Parques Tecnológicos, são definidas em seus regimentos e estatutos, que, igualmente, especificam as normas destinadas aos representantes que integram o Conselho Administrativo e, portanto, estes instrumentos jurídicos delimitam a interação das Universidades nesses ambientes.

Além disso, o entrevistado 3 menciona que existe a possibilidade de celebração de acordos de cooperação técnica para estender as atividades a outros Parques, como o que se planejou realizar em Itajaí pela UFSC, mas que não se concretizou devido a limitações financeiras.

O entrevistado 2 destaca a importância do resguardo jurídico nas interações entre o Parque e a Universidade. Ele ressalta que, devido à mantenedora ser uma Fundação, o Ministério Público atua de forma próxima tanto da Universidade quanto do Parque. Nesse contexto, a atuação da Procuradoria dentro da Universidade é considerada capital.

Considerando o levantamento documental, vale destacar que as Universidades também possuem Políticas Internas de interação em ambientes de inovação, conforme exposto no quadro 12:

Quadro 14 - Políticas de interação em ambientes de inovação das Universidades

UNIVERSIDADE	POLÍTICA DE INOVAÇÃO	INTERAÇÃO COM AMBIENTES DE INOVAÇÃO
UDESC	RESOLUÇÃO Nº 090/2014	Art. 2º - O Programa Institucional de Inovação

	Cria e normatiza o Programa Institucional de Inovação e o Programa de Bolsas para Inovação.	estabelece a política de estímulo às interações no âmbito da UDESC com os diversos segmentos produtivos, em consonância à Lei de Inovação e da Propriedade Intelectual. <b>Art. 3º</b> - O Programa de Bolsas para Inovação oferece suporte aos membros da comunidade universitária, docentes, técnicos e discentes, envolvidos com atividades de inovação, em cooperação técnico-financeira com agência(s) de fomento(s) e/ou entidade(s) produtiva(s) externa(s), públicas ou privadas.
UNIVILLE	RESOLUÇÃO Nº 25/19, de 27 de junho de 2019 Aprova a Política de Inovação e Propriedade Intelectual da FURJ.	<b>4. DIRETRIZES E MACROPROCESSOS</b> O direcionamento desta política é norteado por diretrizes gerais, que também permeiam as políticas de ensino, pesquisa e extensão da Univille.  Interações de macroprocessos que ilustra a dinâmica integrativa prevista para as atividades desenvolvidas pelos atores integrantes da Fundação Educacional da Região de Joinville (Furj). a) Incentivo ao empreendedorismo e à inovação; b) Gestão da propriedade intelectual e de transferência de tecnologia e de conhecimento; c) Socialização e disseminação das ações de inovação e propriedade intelectual.
UFSC	RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 164/2022/CUn, de 29 de abril de 2022, Dispõe sobre a Política de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Federal de Santa Catarina.	Art. 8º São estratégias para a transferência de tecnologia e conhecimentos produzidos na UFSC:  II – interação com Parques tecnológicos e incubadoras de empresas e incubadoras sociais, voltadas para a geração de conhecimento e inovações, especialmente pela participação em seus órgãos técnicos e consultivos;

Fonte: Adaptado de UDESC (2014); UFSC (2022) e UNIVILLE (2019).

Em suma, as normas que delineiam as diretrizes de interação entre as Universidades e os Parques na região de Joinville são encontradas nos estatutos e regimentos dos Parques.

**c. Existe plena consciência entre os atores, em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque?**

Quando questionado sobre a consciência entre os atores, em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque, o entrevistado 1 menciona desconhecer o regimento e/ou estatuto dos Parques, sob a justificativa de atuar apenas como um ator e não como parte do Conselho Administrativo do Parque.

Adicionalmente, o entrevistado 1, comenta que quando alunos ou professores desejam fazer uso dos espaços disponíveis nos Parques, como o *co-working* do Ágora Tech Park, eles devem seguir rigorosamente as diretrizes estabelecidas pelo Parque. Isso ocorre a utilização desses espaços se dá de forma independente, sem a participação direta da UDESC, o que não o torna um empreendimento institucional, sendo assim, é aplicada uma taxa pelo uso dessas instalações.

Entretanto, quando as atividades envolvem projetos conjuntos entre duas ou mais Universidades ou têm o propósito de impulsionar o ecossistema, a utilização de determinados espaços pode ser isenta de cobranças para as Universidades, como é o caso do auditório.

Na mesma percepção, para o entrevistado 3, não existe esta clareza sobre os normativos que regem o ambiente do Parque e que a pauta sobre ambientes de inovação não era exposta com tanta ênfase, como é feita na atual gestão:

*Essa pauta de ambiente de inovação ela não estava muito aí em voga, e a gente tá aí arrumando a casa, a gente tá até fazendo mapeamentos para saber o que tem de ambientes de inovação, a gente fez até uma chamada de ações esporádicas, para ver o que os professores estão atuando de ambientes de inovação, aí a gente pergunta quais os stakeholders, aí, de repente eles podem citar ali os Parques. E, assim, a UFSC é gigante, né? E aí, e os professores são assim, por mais que a gente tenha uma grande comunidade pra gente conseguir levantar a bandeira de inovação, existem muitos professores inovadores. Mas acredito que isso não tá ainda muito claro, não. E a gente também tá aí com um novo site, que a gente pretende lançar em outubro. E com esse novo site a Sinova pretende deixar isso mais claro (E.3).*

Quando indagado sobre o que poderia ser feito para se obter um maior envolvimento da comunidade acadêmica, o entrevistado 3 salientou a possibilidade de que a comunidade possua algum preconceito em relação à inovação e ao empreendedorismo. Está sendo desenvolvida a ideia de que esses temas são transversais à pesquisa, ensino e extensão e não se limitam apenas à criação de negócios.

*Nos nossos programas de inovação tem muitas iniciativas, que são todas essa que estamos levantando. Por exemplo, agora abrimos um edital para Mestre doutor profissional inovador, que é para o mestrado profissional, doutorado profissional, que é ali produzir um produto final. Que tenha esse viés de inovação e empreendedorismo no sentido de que construir algo que seja útil, né. Que atenda alguma dor, né (E.3).*

Nesse contexto, o entrevistado 3 destaca uma das missões fundamentais da própria Universidade, que é gerar impacto na sociedade. A abordagem da SINOVA busca compreender o desafio de envolver a comunidade acadêmica transmitindo a ideia de que suas ações estão alinhadas com a missão intrínseca da Universidade, sem propor algo que esteja além do escopo dessa missão.

Portanto, a falta de diretrizes claras, de transparência e o não cumprimento de prazos previamente definidos podem comprometer seriamente a legitimidade do processo colaborativo. (Câmara; Clementino, 2014).

Assim, é fundamental que as Universidades desenvolvam políticas e procedimentos transparentes que esclareçam a distribuição de receita, as obrigações compartilhadas entre o corpo docente e a universidade, e outras questões importantes, para garantir a adesão antecipada dos membros do corpo docente. (Lyken-Segosebe *et al.*, 2020).

Na perspectiva do entrevistado 2, existe plena consciência entre os atores, em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque. Uma vez que a Gestão da Universidade é eleita, há uma demanda significativa por conformidade e transparência. No entanto, essa exigência rigorosa pode, em algumas situações, tornar-se um obstáculo devido ao excesso de burocracia que pode gerar.

Da mesma forma, o entrevistado 4 destaca que, ao ser designado pela Reitoria como representante da Universidade no Parque Tecnológico, tornou-se uma fonte de referência interna. Conscientes da existência de regras dentro do Parque que precisam ser seguidas, os docentes buscam orientação junto a ele para facilitar a interação com a instituição. Sua assistência é requerida para uma variedade de questões, incluindo esclarecimento de dúvidas sobre a reserva de espaços para eventos e formalização de parcerias em projetos, entre outras situações.

Sendo assim, ao se analisar as considerações dos entrevistados, torna-se evidente a existência de dois pontos de vista distintos em relação à clareza dos normativos dos Parques entre os envolvidos. Nesse contexto, é importante levar em consideração algumas particularidades específicas de cada entrevistado.

Os entrevistados 1 e 3 apontam a falta de clareza em relação aos normativos internos dos Parques. Ressalta-se que ambos têm perspectivas focadas diretamente no ambiente universitário, desempenhando papéis nos Núcleos de

Inovação e Tecnologia de seus *campi*. Essa condição, por si só, não assegura uma compreensão clara dos normativos que regem os PqTs.

Em particular, o entrevistado 1 destaca que não tem conhecimento do estatuto e regimento de ambos os Parques. Ele justifica essa ausência de informação ao se posicionar, não como um integrante da Governança, mas atuando apenas como um colaborador que se conecta com os Parques.

Em contrapartida, os entrevistados 2 e 4 desempenham papéis na gestão dos Parques e, de acordo com suas perspectivas, há uma compreensão clara por parte dos envolvidos sobre os normativos dessas instituições. Esses ocupam posições na gestão de Parques, cujas naturezas jurídicas são diferentes, o que implica objetivos distintos, embora operem no mesmo ecossistema de inovação e interajam com os mesmos atores de inovação.

Diante do exposto, considerando a complexidade da interação entre a Universidade e os Parques, a Governança Colaborativa apresenta-se como um modelo que possibilita o equilíbrio de interesses e a construção de um ambiente que regule essa interação.

**d) Como você avalia o processo de decisão colaborativa formal com regras claras na governança do Parque Tecnológico envolvendo a Universidade? Isso é importante para o sucesso da interação entre essas entidades? Porque?**

Na análise do processo de tomada de decisões colaborativas, seguindo as diretrizes de governança do parque e envolvendo a Universidade, o entrevistado 1 destaca a extrema relevância deste aspecto. Ele exemplifica essa importância com o caso do espaço "Ágora Uni", uma iniciativa do Ágora Tech Park, na qual a UDESC desempenhará um papel central.

Nessa ótica, conforme apontado pelo entrevistado 1, o processo formal de decisão colaborativa viabiliza o estabelecimento de compromissos mútuos entre as instituições participantes. Isso proporciona a efetiva elaboração de um planejamento para a execução do projeto, detalhando todos os objetivos a serem alcançados.

Quanto à relevância do processo formal de decisão colaborativa com regras claras na governança do Parque Tecnológico em relação à participação da Universidade, o entrevistado 2 enfatiza que essa importância varia conforme a natureza da decisão a ser tomada. Ele explica que, em situações que dizem respeito

apenas ao Parque, não é preciso a participação de outros atores na tomada de decisão. No entanto, quando as decisões envolvem atores do Parque em conjunto com a Universidade, torna-se necessário contar com a participação do Reitor da Universidade.

Para o entrevistado 3, o elemento central dessa é governança é destacado como sendo o objetivo compartilhado:

*O objetivo comum é o ponto focal mesmo dessa governança. Eles precisam enxergar o objetivo comum para poder trabalhar. E a relação ganha-ganha, né? Eles precisam enxergar o que eles vão ganhar com a Universidade. A Universidade precisa enxergar o que vai ganhar com o parque, né?*

Assim, fica evidenciado que é essencial que todos compreendam claramente o propósito comum para poder colaborar eficazmente. Isso se traduz em uma relação ganha-ganha para Universidade e empresa, na qual ambos os lados devem perceber os benefícios mútuos: as empresas precisam ver o valor que podem obter da Universidade, enquanto a Universidade deve reconhecer o que pode ganhar com a parceria com as empresas no parque tecnológico.

Nesse sentido, entre os impactos produzidos pelos Parques Tecnológicos, destacam-se a aproximação e a interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que permite desenvolver o desempenho mais ativo das Universidades e, portanto, exercendo papel direto na geração de desenvolvimento econômico (Zouain; Plonski, 2006).

Já o entrevistado 4 declara que todas as decisões colaborativas passam pela Diretorias e pelo Conselho do Parque Tecnológico, e, por isso, acredita que para que haja fluidez nos processos e projetos é necessário haver esta clareza por todos em relação a dinâmica de funcionamento da Governança do Parque.

Adicionalmente, o entrevistado 4 destaca que, apesar de representar a Universidade cofundadora do Parque, ele não se limita a considerar apenas esta instituição no processo de decisão. Ele poderá os interesses de todas as demais instituições de ensino que integram o ecossistema de inovação da região e que, de alguma forma, podem ter conexões com o Parque Tecnológico. Ele enfatiza a neutralidade do Parque Tecnológico em que atua, atribuindo essa característica à sua natureza privada.

Com base nas declarações dos entrevistados, pode-se inferir que todos reconhecem a relevância do processo formal de decisão colaborativa com regras claras na governança do Parque Tecnológico em colaboração com a Universidade. Isso possibilita a viabilização da execução de projetos, a definição clara dos papéis dos envolvidos na interação e a melhoria da percepção sobre os benefícios mútuos para o alcance de um objetivo comum.

Por fim, dentro da Governança Colaborativa, as diretrizes são transparentes e estabelecidas por meio de um processo formal de tomada de decisão. A clareza nas regras contribui para a construção de um ambiente de confiança entre os participantes.

Quadro 15 - Síntese entrevista Bloco I: Processo de deliberação formal com regras claras

SÍNTESE RESPOSTAS ENTREVISTADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO (APÊNDICE C)				
Característica GC: Processo de deliberação formal com regras claras				
a. Como é formalizada a participação em projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques? E em qual instância ocorre a formalização? b. Quais são os documentos formais que explicitam as regras de interação? c. Existe plena consciência entre os atores, em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque? d. Como você avalia o processo de decisão colaborativa formal com regras claras na governança do Parque Tecnológico envolvendo a Universidade? Isso é importante para o sucesso da interação entre essas entidades? Por que?				
Entrevistados	A	B	C	D
E.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Universidade não precisa necessariamente dos Pqts;</li> <li>• Projetos comuns com os Pqts é quando há edital de financiamento substancial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos e regimentos dos Parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desconhece o regimento e/ou estatuto dos;</b></li> <li>• <i>Obs: Uso do espaço dos Pqts pelos alunos e professores é cobrado quando não for evento institucional.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Extrema Relevância.</b> Destaca o caso do Ágora Uni, onde a Universidade protagonizará o Projeto;</li> <li>• <b>Viabiliza o estabelecimento de compromissos mútuos</b> entre as instituições participantes.</li> </ul>
E.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diretrizes estatutárias e regimentais</b> orientam a formalização e as normas de interação em projetos, convênios e acordos;</li> <li>• Se exigir <b>financiamento por edital submete ao Conselho de Administração da Mantenedora.</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existe plena consciência entre os atores,</b> em especial da Universidade, dos normativos que regem o ambiente do Pqt. <i>Obs: Parque e Universidade compartilham a mesma infraestrutura e possui a mesma mantenedora. Demanda por conformidade e transparência.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A importância varia conforme a natureza da decisão a ser tomada.</b></li> </ul>
E.3	A Universidade formaliza por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Laboratórios dentro do Pqt;</b></li> <li>• Como <b>membro do Conselho Administrativo e/ou Técnico do Pqt;</b></li> <li>• <b>Núcleo de Inovação.</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Não há clareza;</b></li> <li>• Necessário mapeamento das diretrizes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo comum é o ponto focal;</b></li> <li>• Maior compreensão sobre os propósitos compartilhados.</li> </ul>
E.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho, cuja formação segue as diretrizes estabelecidas no Regimento e Estatuto do Parque. A Universidade cofundadora detém uma posição nesse Conselho e na Diretoria Técnica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Há clareza</b> dos atores sobre os normativos dos Parques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidez nos processos e projetos;</li> <li>• Passam pelas Diretorias e pelo Conselho do Parque Tecnológico.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.5.2.3 *Busca pelo consenso*

Conforme Van Buren (2009), a construção do consenso entre os atores surge a partir de um entendimento comum de que a decisão a ser tomada é a melhor solução para o problema identificado.

Nesse contexto, serão delineados, com base na perspectiva dos entrevistados, os métodos empregados para buscar o consenso em relação aos objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos e na gestão estabelecidos na interação entre a Universidade e os Parques.

##### **a. Quando são traçados os objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos e gestão existe uma discussão entre a Universidade e o Parque que se encaminhe na direção do consenso?**

Quando são traçados os objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos e gestão, na percepção dos entrevistados 1 e 2, existe uma discussão entre a Universidade e o Parque que se encaminha na direção do consenso.

No entanto, nas palavras do entrevistado 2, o consenso é relativo, pois não se precisa ter aprovação de todos, mas sim da maioria “*Quando a maioria aceita, com as devidas restrições e anotações, os projetos são efetivados*”.

De acordo com o entrevistado 3, há ainda aspectos que precisam ser aprimorados para se alcançar o consenso entre a Universidade e os Parques Tecnológicos. É essencial destacar que a Universidade está cada vez mais aberta a participar e interagir com o ambiente externo:

*Tem coisas, ainda, que é preciso melhorar nessas discussões. Eu acho que é importante também ressaltar que a Universidade, hoje, ela tem muita, ela está aberta, né? A participar, até essas interações com o ambiente externo, eu acho que isso agrega muito, né? Isso forma muito melhor os talentos, além do conhecimento técnico ter, esse outro conhecimento também ajuda muito a formação acadêmica e profissional, né? (E.3).*

Existe uma contínua busca por alinhamento com os pesquisadores da UFSC, e sempre se procura analisar as demandas, especialmente quando se trata de algo novo, o que ocorre com frequência, de acordo com o entrevistado 3. Quando a demanda já é conhecida, o consenso se estabelece de forma mais simples.

Também é evidenciado por esse entrevistado que a prioridade pactuada pela UFSC se dá pela proteção de sua Propriedade Intelectual.

Na perspectiva do entrevistado 4, sempre que surge uma nova oportunidade de projeto por meio do Parque todos os membros da Governança são convocados para discussão, garantindo a participação de todos nas decisões. Ele ilustra esse ponto com o exemplo do projeto Ágora Uni, no qual a Universidade Líder do projeto não é a mesma que fundou o Parque. O entrevistado explica que essa escolha foi resultado de um diálogo intenso com a Universidade fundadora, além de considerar as restrições normativas do edital do projeto, que não permitiam que uma mesma instituição fundadora de dois Parques submetesse proposta de expansão.

Assim, é possível deduzir que, no âmbito do diálogo entre a Universidade e o Parque Tecnológico, a busca pelo consenso é uma prioridade em grande parte das situações. Com isso, embora possa parecer difícil dada a variedade de interesses envolvidos, é possível encontrar um consenso entre os atores envolvidos (Ansell; Gash, 2008).

Dessa forma, a Governança Colaborativa visa alcançar um consenso entre os diversos atores envolvidos em uma política pública. Esse processo vai além da mera consulta, buscando decisões fundamentadas em debates entre todas as partes interessadas. Reconhece-se a importância desses espaços de participação para abordar as questões de forma abrangente, influenciada por diferentes perspectivas. (Ansell; Gash, 2008; Foster-Fishman *et al.*, 2001; Newman *et al.*, 2004; Freeman, 1997; Weber; Khademian, 2008).

Ainda, é relevante ressaltar que é essencial realizar um trabalho intensivo na estrutura administrativa interna da Universidade, seja para aprimorar suas interações com o ambiente externo ou para fortalecer a comunicação entre os seus diferentes *campi*, como enfatizado pelos entrevistados 3 e 4.

Em certa medida, os obstáculos apontados pelos entrevistados 3 e 4 podem ser compreendidos à luz das observações de Audy (2017). Este autor destaca a relevância da construção de uma cultura institucional que englobe o empreendedorismo, a inovação e a interdisciplinaridade e salienta a urgência de uma formação profissional renovada, alinhada às demandas da sociedade e do mercado, abrangendo, não apenas as áreas empresariais, mas também as sociais e ambientais.

**b. Quem tem predominância no processo decisório (a vontade de qual ator é predominante)?**

O processo decisório deve assumir uma abordagem colaborativa entre os participantes, sem a predominância de um ator específico. No entanto, conforme observado pelo entrevistado 1, a dinâmica pode ser influenciada pela origem do recurso e pela entidade responsável por sua captação, uma vez que esta, geralmente, assume um papel orientador no desenvolvimento do projeto. E.1 cita o exemplo do projeto Finep que o Ágora Tech Park foi contemplado:

*Nesse edital ali, só o parque poderia submeter. Então, o parque teve um papel predominante naquele projeto e fez o processo da escrita ser bem colaborativa. Então, pegou a opinião dos outros atores e foi escrevendo o projeto para submeter, porque foi submetido no CNPJ deles. Então, tem uma importância ali.*

*[...] Então, a UDESC teve um papel ali, mas, com certeza, o Ágora teve um papel mais decisivo ali, porque se ele não quisesse submeter, a gente não ia captar a UDESC, porque ela entra como interveniente nesse processo. Desse processo específico.*

O entrevistado 3 também argumenta que a predominância no processo decisório está intrinsecamente ligada à qualidade da relação estabelecida, levando em conta fatores como o uso de laboratórios, parcerias com a iniciativa privada ou envolvimento com grupos de pesquisa. Ele salienta que, em relação ao parque, esse cenário também depende do modelo jurídico adotado. Como exemplo, menciona o Sapiens Parque, cuja natureza é privada, e destaca que a Universidade depende do retorno dos gestores do Parque para dar continuidade aos projetos ligados a esse PqT.

Na concepção do entrevistado 2, em situações que envolvem pareceres sobre questões entre a Universidade e o Inovaparq, a visão do gestor do parque, do presidente da FURJ e do Reitor pesam na tomada de decisão. No entanto, o Reitor possui papel predominante no processo decisório devido à representatividade de suas posições, as quais precisam ser validadas pela procuradoria jurídica da Fundação.

*Na verdade, o reitor, ele, nesse processo, ele tem a posição, também, de validar o que foi discutido, né?*

*E, ao mesmo tempo, também, ele identifica o que o professor falou, né? Alguma distorção, alguma coisa que talvez não foi vista, né?*

Caso ocorra algum desequilíbrio não percebido, por exemplo, apenas pelo Reitor, busca-se alinhar as perspectivas para se alcançar um consenso.

O entrevistado 2 ressalta a importância de definir objetivos que sejam compartilhados por todos, levando em consideração o impacto significativo sobre a maioria das pessoas envolvidas.

*Às vezes você tem que ter a capacidade de convencer, né?  
E mostrar os objetivos maiores de uma situação do que um específico, né?  
Então, às vezes, uma pessoa está enxergando um impacto ali numa situação específica, mas a gente tem que mostrar que o impacto é muito maior para outras pessoa (E.2).*

Portanto, ao abordar a predominância no processo decisório, se faz necessário considerar diversas variáveis. A dinâmica pode ser influenciada pela origem do recurso e pela entidade encarregada de sua captação, assim como pela qualidade da relação estabelecida. Isso ocorre porque a entidade responsável pela captação de recursos geralmente desempenha o papel de orientadora do projeto, exercendo, assim, um papel destacado nas tomadas de decisão.

Por outro lado, as relações estabelecidas também exercem influência e dependem do modelo jurídico do Parque. No caso do Inovaparq, que compartilha da mesma mantenedora da Univille, o reitor detém certa predominância nas decisões destinadas a resolver impasses de entendimento. Esse cenário contrasta com um modelo de natureza privada, no qual a Universidade depende do retorno dos gestores do Parque para dar continuidade ao projeto.

Por fim, as decisões e a predominância dos atores são moldadas pelas parcerias em curso e pelos tipos de estruturas adotadas. Isso inclui envolvimento com a Universidade, empresas, grupos de pesquisa e até mesmo o próprio Parque Tecnológico, exigindo um equilíbrio de interesses entre todas as partes envolvidas. Nesse contexto, a Governança Colaborativa é um modelo capaz de congrega em um fórum coletivo diversos atores interessados, promovendo a participação conjunta na tomada de decisões pautada pelo consenso (Bartz *et al.*, 2018).

**c. Como tem sido a experiência em projetos, acordos, convênios, processos e gestão entre a Universidade e o Parque quanto à busca pelo consenso? Tem sido fácil ou é difícil? O consenso flui naturalmente?**

Ao avaliar a experiência em projetos, acordos, convênios, processos e gestão entre a Universidade e o Parque, o entrevistado 1 menciona que a busca pelo consenso flui de forma fácil e natural “*eu acho que o ecossistema de Joinville é bem amadurecido. As instituições se relacionam muito bem. Em termos de objetivos comuns, não há muita divergência. Acho que é bem alinhado*”. Sendo assim, em suas palavras, para os projetos conjuntos não existem muitos conflitos entre os atores do ecossistema de Joinville.

No ponto de vista do entrevistado 2, a experiência também se mostra relativamente fácil e flui, em geral, naturalmente no ecossistema de Joinville. Ele destaca que, nos casos em que envolvem recursos, as decisões costumam ser mais difíceis, devido à contrapartida que o projeto fornecerá tanto para a sociedade quanto para a própria comunidade acadêmica.

Por ser uma Universidade comunitária, a Univille precisa reinvestir os recursos em suas estruturas, e, por isso, precisa analisar e tomar decisões cautelosamente. Nas palavras do entrevistado 2:

*A gente não é uma instituição rica, né?  
Então, a escolha onde vai investir é muito importante.  
[...] E, no nosso caso, as escolhas são mais difíceis, né? Mais limitadas, né?  
E a gente é uma Universidade comunitária.*

Segundo o entrevistado 3, a presença de múltiplos atores nas decisões, como é o caso de projetos desenvolvidos entre a Universidade e as Empresas, cada um com interesses distintos, cria desafios na busca por consenso. Ele destaca a importância de aproximar a iniciativa privada e a academia, enfatizando que o Parque representa um espaço de conexão entre esses atores e contribui para mitigar essas divergências.

Para o entrevistado 4, não há concordância entre os membros internos da Universidade, inclusive porque a instituição possui um único CNPJ, apesar de sua natureza *multicampi*. Essa circunstância dificulta a participação conjunta em editais para captação de recursos, especialmente considerando que a Universidade é a fundadora de dois Parques Tecnológicos em expansão. O entrevistado enfatiza a importância de se aprimorar o diálogo entre a sede e os diversos *campi*, como uma abordagem essencial para lidar com essa complexidade.

Nesse cenário, é possível notar uma disparidade de opiniões entre os entrevistados em relação à facilidade com que o consenso é alcançado entre os intervenientes da Universidade e dos Parques Tecnológicos.

Os entrevistados 1 e 2 destacam que há fluidez no alcance de consensos nos projetos, acordos, convênios, processos e gestão entre a Universidade e o Parque. Eles atribuem esse fenômeno ao amadurecimento das relações dentro do ecossistema de inovação em Joinville.

Contudo, o entrevistado 2 destaca que, em um contexto de uma Universidade comunitária, existe a necessidade de reinvestir os recursos empregados, por isso, quando os projetos de inovação envolvem recursos, o consenso tende a ser mais complexo, devido à contrapartida que esses projetos oferecerão à sociedade.

Já os entrevistados 3 e 4, por outro lado, destacam que, a busca pelo consenso entre os atores, especialmente os internos da Universidade, enfrenta desafios relacionados à diversidade de participantes. A multiplicidade de opiniões e a necessidade de aprimorar o diálogo interno entre os representantes da Universidade dentro dos Parques refletem essa dificuldade na consecução do consenso.

A fim de fornecer suporte às Universidades diante de situações conflitantes no ambiente universitário que afetam sua interação com os PqTs, é possível adotar o modelo de Governança Colaborativa. De acordo com pesquisas conduzidas por Bartz, Turcato e Baggio (2019), a Governança C é um modelo interativo fundamentado no consenso, envolvendo a elaboração conjunta de resultados e soluções. Assim sendo, representa uma abordagem moderna na gestão de interesses e um meio eficaz para lidar com problemas complexos.

Quadro 16 - Síntese entrevista Bloco I: Busca pelo consenso

<b>SÍNTESE RESPOSTAS ENTREVISTADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO (APÊNDICE C)</b>			
<b>Característica GC: Busca pelo consenso</b>			
<b>a. Quando são traçados os objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos, gestão existe uma discussão entre a Universidade e o Parque que se encaminhe na direção do consenso?</b>			
<b>b. Quem tem predominância no processo decisório (a vontade de qual ator é predominante)?</b>			
<b>c. Como tem sido a experiência em projetos, acordos, convênios, processos e gestão entre a Universidade e o Parque quanto a busca pelo consenso? Tem sido fácil ou é difícil? O consenso flui naturalmente?</b>			
Entrevistados	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
E.1	Há discussão para o consenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influenciada pela origem do recurso e pela entidade responsável por sua captação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos comuns alinhados.</li> </ul>
E.2	Há discussão para o consenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo jurídico - visão do gestor do parque, o presidente da FURJ e o Reitor pesam na tomada de decisão;</li> <li>Influenciada pela origem do recurso e pela entidade encarregada de sua captação, assim como pela qualidade da relação estabelecida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em casos que envolvem recursos, as decisões costumam ser mais difíceis.</li> </ul>
E.3	Há discussão para o consenso, porém há espaços para melhorias; Universidade mais aberta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligada à qualidade da relação estabelecida;</li> <li>Depende do modelo jurídico adotado pelo Pqt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de aproximar a iniciativa privada e a academia;</li> <li>Pqts conectam atores;</li> <li>Necessidade de aprimorar o diálogo interno entre os representantes da Universidade dentro dos Parques.</li> </ul>
E.4	Há discussão para o consenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca-se a participação de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para membros internos da Universidade o consenso é difícil;</li> <li>Necessidade de aprimorar o diálogo interno entre os representantes da Universidade dentro dos Parques.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.5.2.4 *Decisões deliberativas inclusivas*

##### **a. Quais são os atores participantes das deliberações?**

Os protagonistas proeminentes envolvidos nas deliberações podem ser identificados por meio dos diversos modelos de governança presentes na região. O entrevistado 1 destaca a presença de várias formas de governança distribuídas em Joinville, incluindo a participação da *Join.valle*, uma associação que conecta diversos atores situados no *Ágora Tech Park*. Além disso, destaca-se a Governança do Ecossistema, que está vinculada ao Plano Municipal de Desenvolvimento (PDEM), e incorpora uma espiral de inovação, onde foram inseridos os vários representantes da trílice hélice.

De acordo com o entrevistado 1 *“o Join.valle junto com a secretaria municipal, encabeça essas reuniões e elas se misturam, às vezes, com o Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia. Então, nós temos várias governanças na cidade, da forma como elas interagem”*. Portanto, as governanças de inovação presentes na cidade se misturam e interagem por meio de seus atores em comum.

Já os atores que participam das deliberações do *Inovaparq* são o Presidente da Fundação, o Reitor, o Gestor do Parque e também o Conselho de Administração da FURJ. O entrevistado 2, ressalta a existência de “camadas”, nas quais *“como em qualquer Universidade, tem questões que ficam no âmbito da fundação, da reitoria, e outras vão para o Conselho de Administração”*.

O entrevistado 4, por sua vez, observa que os participantes envolvidos nas deliberações são os mesmos que compõem o Conselho Administrativo do Parque, conforme estabelecido pelos documentos estatutários e regulamentares do *PqT*.

No que diz respeito a decisões deliberativas inclusivas, o entrevistado 3 não expressou uma opinião específica sobre o assunto e acredita que, com base nos regimentos e estatutos dos Parques Tecnológicos, seria mais fácil identificar uma posição clara.

Nesse contexto, de maneira abrangente, os entrevistados 1, 2 e 4 destacam que os participantes das deliberações são os mesmo que compõem a Trílice Hélice. Entretanto, é importante salientar, conforme apontado pelo entrevistado 3, que na região de Joinville existem diversas governanças relativas à inovação, incluindo a Governança dos Parques, a Governança do Ecossistema de Inovação, e

ainda a Governança da Universidade, que se entrelaça com a governança do Parque, como mencionado pelo entrevistado 2.

### **b. Há níveis distintos de importância da opinião na gestão e governança do Parque?**

Em relação a variação nos níveis de importância das opiniões na gestão e na governança dos Parques Tecnológicos, o entrevistado 1 admite não estar a par do funcionamento específico da Governança interna do Parque. Isso se justifica por ele não fazer parte do Conselho Administrativo, atuando exclusivamente como um ator de inovação.

A respeito da Governança do Ágora Tech Park, o entrevistado 1 menciona que a UFSC, que é a fundadora do Parque, por meio de seu representante no Conselho Administrativo desempenha o papel de elo entre a academia e a governança do parque. Quando há questões que podem impactar outras instituições da região, esse representante atua como porta-voz. Além disso, é destacado que a UDESC tem uma participação mais limitada nas decisões deliberativas do Parque.

Essa perspectiva é respaldada pelo depoimento do entrevistado 4, que destaca a ausência de qualquer discriminação no valor de importância atribuído aos membros do Conselho Administrativo do Ágora. O Conselho é composto por representantes que fortalecem a governança do Parque, sem distinção de relevância entre eles.

Já no que se refere à Governança do Inovaparq, o entrevistado 1 destaca que:

*A UDESC, ela fez parte da implantação do InovaParq, nesse caso, mas era uma iniciativa da AJORPEME.*

*[...] A PUC, a UDESC e a Univille são as fundadoras do InovaParq. E naquela época passou um tempo, o jurídico das instituições não entraram num consenso de fazer a governança ali naquele momento. E a UDESC, ela não participou mais da parte decisória do conselho consultivo do InovaParq. Hoje é só o InovaParq foi assumido totalmente pela fundação da Univille.*

*[...] foi uma questão jurídica de público privado, da Universidade Pública assumir ser mantenedora de um parque privado.*

*[...] Tinha algumas questões jurídicas ali que a FURJ acabou assumindo, então, porque existia um desejo muito grande de se abrir o parque, e a gente continuou sendo o apoiador e não o mantenedor.*

Assim, é possível inferir que a UDESC mantém certa distância nos processos deliberativos em ambos os Parques. Mesmo sendo uma das fundadoras do Inovapark, essa posição não garantiu uma participação próxima na Governança do Parque, principalmente devido à falta de consenso jurídico, pois a legislação não permitiu que uma Universidade Pública se encarregasse do papel de mantenedora de um parque privado.

Esse desafio pode estar ligado à necessidade de uma Política Nacional de Apoio que defina com clareza os papéis dos diversos atores nos parques, como o Governo Federal/Central, Governo Estadual/Regional, Governo Municipal/local, Universidades, setor privado, sistema financeiro, entre outros. (ANPROTEC, 2008).

O desconhecimento da Governança dos Parques pode comprometer a percepção mais acurada do entrevistado 1 e 3 em relação a existência de fóruns de discussão e/ou reuniões administrativas entre a Universidade e os Parques e na percepção de nível de participação entre os atores nas decisões consideradas importantes dentro dos Parques e poderiam afetar a mais de uma instituição.

As percepções dos atores públicos e privados envolvidos nos parques tecnológicos podem divergir significativamente, o que pode representar um desafio para o estabelecimento de uma colaboração eficaz. (Sant'anna, 2018).

É nesse contexto que a Governança Colaborativa se destaca como uma abordagem teórica eficaz, unindo esforços públicos e privados para solucionar problemas públicos e criar novas políticas públicas. Ela abarca elementos importantes, como o princípio do compartilhamento, motivação coletiva, capacidade para ação conjunta, aprendizado social recíproco e interação entre grupos de interesse. (ANSELL; GASH 2008; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012; KALLIS; KIPARSKY; NORGAARD, 2009; MAH; HILLS, 2014; PURDY, 2012).

### **c. Existem fóruns de discussão entre a Universidade e o Parque?**

O entrevistado 2 ressalta a importância de contar com um Conselho de Administração que envolva a Universidade e o Parque Tecnológico. Isso se deve à existência de situações que demandam deliberação e não encontram respaldo na legislação vigente sobre a governança entre a Universidade e o Parque. Dessa forma, faz-se necessário recorrer ao parecer da Procuradoria da Universidade, para

garantir uma maior segurança jurídica em tais circunstâncias, que tendem a ser recorrentes.

De maneira similar, o entrevistado 4 indica que o Conselho do Parque realiza, pelo menos, duas reuniões anuais, conforme estipulado pelo Estatuto do Parque. Em relação à direção do Parque, os membros se encontram mensalmente para participar de discussões estratégicas e planejamento de ações.

Diante desse cenário, na visão dos gestores dos Parques, há existência de fóruns de discussão entre as Universidades e os Parques. Entretanto, é perceptível que, para os gestores das Universidades, com a exceção daquela que compartilha a mesma estrutura do Parque, essa dinâmica ainda não está completamente clara. Assim, pode-se inferir que uma abordagem mais eficaz por parte das Universidades nesses ambientes de inovação pode se mostrar necessária.

É relevante considerar que uma das Universidades é a fundadora de um dos Parques e detém uma posição no conselho administrativo, conferindo-lhe poder de decisão na governança do Parque.

Sendo assim, mesmo quando a representação é desempenhada por um servidor do Campus Joinville, nota-se uma certa desconexão entre a sede em Florianópolis e o campus onde o Parque está localizado. É crucial que exista um alinhamento eficaz entre a sede e seus campi, pois isso não só amplia as oportunidades de acesso a novos projetos, mas também fortalece o compromisso da Universidade com a região onde o Parque está situado, entre outros benefícios que promovem uma participação mais significativa da academia nas demandas da sociedade e na busca por soluções inovadoras.

#### **d. Existem reuniões administrativas em que representantes da Universidade e do Parque são intimados a comparecer?**

Esse aspecto não foi esclarecido em nenhuma das entrevistas. Contudo, é perceptível uma ênfase na criação de fóruns de discussão entre os Parques e as Universidades. Nota-se que as instituições de ensino mais engajadas na governança são aquelas que têm representação no conselho administrativo do Parque, o que as leva a participar das reuniões convocadas conforme as normas estatutárias e regimentais de cada Parque.

#### **e. Todos podem opinar sobre as decisões consideradas importantes?**

Quanto à relevância da opinião dos atores na administração e governança do Parque, o entrevistado 2 destaca que sua importância varia de acordo com o nível de decisão em questão. Decisões estratégicas, mais significativas, devem ser concentradas na alta gestão, representada pelo Reitor(a) e pelo Presidente da Fundação mantenedora. Em contrapartida, para níveis menos críticos, como o operacional, a importância atribuída é menor.

Nesse contexto, o entrevistado 2 pondera que os diferentes níveis são fundamentais, pois introduzem a noção de governança, possibilitando que cada interveniente compreenda o momento propício para sua atuação.

Conforme destacado pelo entrevistado 4, todos os membros do Conselho do Parque têm igual poder de expressão, não havendo distinções preponderantes. Sua concepção enfatiza a percepção compartilhada de discernimento entre todos os membros e o espírito colaborativo que permeia a participação de cada um. Contudo, o entrevistado 4 ressalta que o Conselho é a instância máxima encarregada das definições estratégicas, ao passo que as direções representam os órgãos executivos, incumbidos de conduzir as operações cotidianas do Parque.

Assim, de acordo com a visão dos gestores dos Parques, representados pelos entrevistados 2 e 4, todos os membros têm a oportunidade de participar das decisões que impactam a Governança. No entanto, a influência nas decisões é condicionada pelo nível da decisão em questão, como ressaltou o entrevistado 2. Esse destacou a importância dos diferentes níveis, os quais introduzem a noção de governança e permitem que cada participante compreenda o momento adequado para sua atuação. Essa perspectiva foi corroborada pelo entrevistado 4, que mencionou a presença de uma hierarquia no Parque, atribuindo aos membros do Conselho as decisões mais estratégicas e aos diretores as responsabilidades operacionais.

As variadas perspectivas das partes interessadas precisam ser incorporadas e respeitadas, garantindo que os participantes no processo de colaboração tenham uma influência efetiva nas decisões (Ansell; Gash, 2008; Choi; Robertson, 2014; Emerson; Nabatchi, 2015; Newman *et al.*, 2004; Purdy, 2012; Robertson; Choi, 2012).

**f. Existe percepção da existência de “tamanho” entre os atores? Se sim, quem são considerados “pequenos atores” ou “grandes atores”?**

Em relação à percepção do tamanho dos atores e/ou nível de participação nas decisões mais importantes e decisivas para o Parque Tecnológico, o entrevistado 2 observa que isso está diretamente ligado aos níveis hierárquicos da instituição. Segundo ele, quanto mais operacional o ator, menor é seu impacto nas decisões consideradas estratégicas:

*Eu acho que a gente vai se remeter a questões operacionais, práticas e estratégicas, né?  
O tamanho deles pode, assim, no operacional, normalmente, o ator tem um impacto menor, né?*

Por último, o entrevistado 4 não estabelece diferenciação de magnitude ou relevância entre os atores envolvidos na Governança do Parque. Ele enfatiza que cada um possui sua importância, dentro de suas responsabilidades, e que a colaboração de cada ator contribui para o todo.

Nesse aspecto, em linhas gerais, decisões deliberativas abrangentes são importantes em um processo de Governança Colaborativa, pois todas as partes devem participar do processo de tomada de decisão (NEWMAN *et al.*, 2004; ANSELL; GASH, 2008; PURDY, 2012; Robertson; CHOI, 2012; CHOI; ROBERTSON, 2014; Emerson; Nabatchi, 2015).

**g. Qual é o nível de participação dos “pequenos atores” nas decisões mais importantes e decisivas para o Parque Tecnológico?**

O entrevistado 2 realiza a análise de grandeza e nível de participação dos atores por meio de seu impacto nas decisões. Quanto mais estratégica for a tomada de decisão, maior deve ser a concentração no nível estratégico, ou seja, na alta gestão. Adicionalmente, salienta que um dos desafios em governança surge quando falta autonomia para tomar decisões, especialmente em reuniões de conselho.

Por fim, para o entrevistado 4, cabe aos membros do Conselho do Parque a responsabilidade pelas decisões estratégicas, sem estabelecer diferenciação nos

níveis de importância entre eles. Ele ressalta que todos desempenham um papel igualmente relevante nas tomadas de decisões.

Neste aspecto, as decisões estratégicas, na perspectiva dos entrevistados, são tomadas por membros que ocupam posições de alta gestão na Governança do Parque. É relevante ressaltar que a autonomia dos membros dos Conselhos nas decisões é de suma importância dentro de um sistema de Governança, como observado pelo entrevistado 2.

As declarações dos entrevistados 2 e 4 refletem a importância da característica de decisões deliberativas abrangentes em um contexto de Governança Colaborativa. Nesse processo, é crucial que todas as partes participem ativamente na tomada de decisões. As diversas opiniões das partes interessadas devem ser levadas em conta e respeitadas, sendo que os atores envolvidos no processo de colaboração devem, efetivamente, influenciar as decisões. Na Governança Colaborativa, os participantes não devem se limitar a fornecer pareceres apenas de forma consultiva, pois isso prejudicaria todo o processo colaborativo. (NEWMAN *et al.*, 2004; ANSELL; GASH, 2008; PURDY, 2012; ROBERTSON; CHOI, 2012; CHOI; ROBERTSON, 2014; EMERSON; NABATCHI, 2015).

Quadro 6 - Síntese entrevista Bloco I: Decisões deliberativas inclusivas

SÍNTESE RESPOSTAS ENTREVISTADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO (APÊNDICE C)							
Característica GC: Decisões deliberativas inclusivas							
a. Quais são os atores participantes das deliberações? b. Há níveis distintos de importância da opinião na gestão e governança do Parque? c. Existem fóruns de discussão entre a Universidade e o Parque? d. Existem reuniões administrativas em que representantes da Universidade e do Parque são intimados a comparecer? e. Todos podem opinar sobre as decisões consideradas importantes? f. Existe percepção da existência de “tamanho” entre os atores? Se sim, quem são considerados “pequenos atores” ou “grandes atores”? g. Qual é o nível de participação dos “pequenos atores” nas decisões mais importantes e decisivas para o Parque Tecnológico?							
Entrevistados	A	B	C	D	E	F	G
E.1	modelos de governança presentes na região; governo, Universidade e empresas	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre	Não esclarecido	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre
E.2	Presidente da Fundação, Reitor, Gestor do Parque e Conselho de Administração da mantenedora;	Estratégico. Tático e operacional;	Conselho de Administração	Não esclarecido	varia de acordo com o nível de decisão	ligado aos níveis hierárquicos	nível de impacto nas decisões
E.3	Base no Regimento e Estatuto dos Pqts; governo, Universidade e empresas	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre	Não esclarecido	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre	Não há opinião sobre
E.4	Conselho Administrativo do Parque; governo, Universidade e empresas	Não há valor de importância	Conselho do Parque realiza	Não esclarecido	membros do Conselho do Parque têm igual poder de expressão	não estabelece diferenciação	Conselho do Parque, nível estratégico

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.5.2.5 *Objetivos em comum*

A busca por objetivos compartilhados por parte de diversos atores é uma das principais características da Governança Colaborativa. Isso se deve ao fato de que ela proporciona uma maneira de unir atores, mesmo diante de sua diversidade. (Ansell; Gash, 2008; Garcia-Ramirez *et al.*, 2009; Emerson; Nabatchi; Balogh, 2012; Purdy, 2012; Emerson; Nabatchi, 2015).

Os objetivos dos atores envolvidos devem ser gerenciados de forma a priorizar os interesses comuns sobre os individuais. A colaboração pode ser prejudicada quando atores buscam interesses conflitantes, provocando um desequilíbrio no processo colaborativo como um todo. (Ansell; Gash, 2008).

A seguir, é abordada a relevância dos objetivos comuns para uma iniciativa colaborativa entre as Universidades e os Parques Tecnológicos. Além disso, a discussão abarca a percepção de objetivos comuns e não comuns que impactam a interação entre essas instituições.

##### **a. Objetivos comuns são importantes para uma iniciativa colaborativa?**

Para o entrevistado 1 e 4 os objetivos comuns são importantes para fortalecer a interação dos Parques e Universidades, bem como com os demais atores de inovação da região. O entrevistado 2 possui a mesma percepção e acrescenta que, sem os objetivos comuns, torna-se difícil persuadir o grupo em relação à governança.

Na percepção do entrevistado 3, os objetivos em comum são essenciais para a iniciativa colaborativa. No caso da Universidade, nas palavras do entrevistado 3, a interação com o Parque Tecnológico proporciona oportunidades para se aproximar da sociedade e compreender de maneira mais precisa as demandas que direcionarão o desenvolvimento de suas pesquisas.

##### **b. Quais são os objetivos em comum que unem a Universidade e o Parque no processo de desenvolvimento da região?**

Os objetivos em comum que unem a Universidade e o Parque no processo de desenvolvimento da região na visão do entrevistado 1 são:

*Desenvolvimento econômico da cidade, visibilidade do objetivo comum que seria do parque e da UDESC. Com certeza é uma vitrine eu estar interagindo. Vou te dar um exemplo. Se eu tiver um projeto de drones aqui dentro da Universidade, e o meu teste de drones, uma pesquisa, ocorre só dentro do meu parque, é muito diferente de eu fazer esse living lab de drones dentro de um parque, onde toda a comunidade vê pesquisadores da UDESC que olham os meus alunos, interagem com o meu pesquisador que está lá treinando ou pesquisando num living lab que não é dentro da UDESC, ele é fora.*

*[...] Essa visibilidade é muito importante para o projeto, para qualquer projeto. A empresa que está ali, o profissional que almoça por ali, a mídia que traz isso e vê que a UDESC fazendo pesquisas com drones faz teste. O fato de estar lá, de estar num parque, de uma secretaria conseguir observar, isso tudo traz uma força para o projeto. Ele sai do muro da Universidade e eu vou pesquisar lá.*

Assim, nesta fala, o entrevistado 1 destaca a função do Parque como uma vitrine para apresentar os projetos desenvolvidos pela Universidade. Isso possibilita que seus trabalhos e inovações se tornem mais acessíveis a todos, proporcionando maior visibilidade e reconhecimento dos resultados obtidos.

Entre os objetivos em comum que unem a Universidade e o parque no processo de desenvolvimento da região, destaca-se, segundo o entrevistado 2, a oportunidade de instigar uma mentalidade empreendedora tanto nos acadêmicos quanto na sociedade em geral.

Outro objetivo comum, conforme destacado pelo entrevistado 2, é a "*transformação do conhecimento em negócios inovadores*", isto é, a materialização do conhecimento de maneira impactante para a sociedade. Além disso, ele percebe a existência de diversos objetivos comuns. Essa colaboração entre as entidades resulta na geração de renda e empregos, estabelecendo conexões significativas entre os atores envolvidos.

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 3 destaca que a colaboração com a Universidade é de suma importância para o Parque Tecnológico, uma vez que o recurso mais valioso na economia contemporânea é o conhecimento, e as Universidades produzem esse ativo. Portanto, a interação Universidade e Parque Tecnológico contribui de maneira significativa para o desenvolvimento regional.

Segundo o entrevistado 4, os objetivos compartilhados que unem a Universidade e o Parque, no processo de desenvolvimento da região, buscam proporcionar qualidade de vida para os residentes de Joinville, permitindo-lhes

crescer e prosperar. Nesse sentido, ele ressalta que a interação entre a Universidade e o Parque é valiosa, pois conecta o conhecimento aos serviços, gerando resultados tangíveis para a sociedade.

Em linhas gerais, pode-se inferir, com base na percepção dos entrevistados, que os Parques Tecnológicos desempenham um papel expressivo ao conectar o conhecimento e as pesquisas geradas pelas Universidades. Essa conexão viabiliza a transformação de ideias inovadoras em empreendimentos concretos. A interação com os Parques estimula uma mentalidade empreendedora não apenas entre os acadêmicos, mas também na sociedade como um todo.

No contexto da terceira revolução acadêmica, os parques tecnológicos representam um importante cenário de inovação. Além disso, as Universidades passaram a incorporar instâncias intermediárias com maior frequência. (Mateu; Ciscar, 2022; Winden *et al.*, 2019; Berbegal-Mirabent *et al.*, 2012) para fomentar os chamados transbordamentos de conhecimento, ou seja, um fluxo contínuo de compartilhamento de conhecimento entre as partes envolvidas. (Acs *et al.*, 2013; Audretsch; Lehmann, 2006), considerado o norteador para o empreendedorismo (Audretsch; Keilbach, 2007) que permite às Universidades criar e desenvolver novos produtos comerciais por meio da pesquisa. (Agarwal *et al.*, 2007).

Os Parques Tecnológicos são percebidos como vitrines que proporcionam acessibilidade à sociedade aos projetos concebidos dentro da Universidade. Isso contribui com o aumento da visibilidade do que é desenvolvido pela academia e dos resultados gerados para a sociedade.

Corroborando com essa percepção, Zouain e Plonski (2006), consideram que entre os impactos produzidos pelos Parques Tecnológicos, destacam-se a aproximação e a interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que permite desenvolver o desempenho mais ativo das Universidades e, portanto, exercendo papel direto na geração de desenvolvimento econômico.

**c. É possível identificar na Universidade ou no Parque objetivos que não são comuns? Se sim, qual é a razão e como isso afeta a interação entre as instituições.**

Quanto aos objetivos que não são comuns entre o Parque e a Universidade, o entrevistado 1 revela que mais da metade dos professores pesquisadores não

considera a relação com o parque indispensável. A maioria acredita que conduzir suas pesquisas dentro de um laboratório é suficiente, indicando uma lacuna na compreensão mais ampla do cenário atual. O entrevistado 1 observa que essa perspectiva não é necessariamente prejudicial, mas destaca a importância de potencializar essa colaboração para alcançar resultados mais significativos.

*Não é que prejudica, não é potencializada. Podia ser muito mais potencializada. Acredito que fazendo a mesma coisa de dez anos atrás, vai ter os mesmos resultados. Hoje a gente tem muita coisa acontecendo, não digo de concorrente, mas, por exemplo, eu tenho um eletrônico aqui sendo desenvolvido no meu laboratório, mas eu tenho uma empresa que está sempre demonstrando essa placa, está sempre nos eventos, todo equipamento tem aquela placa daquela empresa, e aí para desenvolver eles têm um PID interno e o tempo todo ele fala sobre isso.*

*[...] Eles captarão mais recursos do que o meu pesquisador que diz, mas o meu produto vai melhorar o mundo. Mas se o mundo não conhece o produto dele, não melhora. Mas antes ele era, digamos assim, o único desenvolvedor daquelas placas. E ele não consegue ver que existem outros, que hoje o aluno que ele dá aula desenvolve placa e tem uma startup que faz melhor que ele.*

Em relação aos objetivos que não são comuns entre a Universidade e o Parque, o entrevistado 2 menciona a questão ideológica, pois há predominância de um discurso onde o capitalismo é um meio do empresariado explorar mão de obra.

Quando o tema do capitalismo é intensamente discutido em um conselho universitário, pode representar algumas resistências. Entretanto, na visão do entrevistado 2, essa posição tem diminuído ao longo do tempo. Segundo ele, no passado tal posicionamento era mais forte, indicando que, ao longo do tempo, formou-se uma compreensão mais clara de que iniciar um negócio não representa, necessariamente, algo prejudicial.

Segundo a visão do entrevistado 2, as áreas socioeconômicas, de engenharia e *strictu sensu* mostram um envolvimento mais significativo em temas relacionados a empreendedorismo e inovação. Ele também observa que indivíduos com formações nessas áreas, quando envolvidos em gestão, tendem a reconhecer que a Universidade não é uma entidade isolada, mas que esta necessita estabelecer conexões com outros sistemas.

O entrevistado 2 também destaca que Joinville é uma cidade empresarial, e, por isso, muitos projetos da Universidade avançam apenas devido à proximidade com as empresas. Esse cenário levou a Univille a reformular sua abordagem em

relação a questões de empreendedorismo e inovação, algo que na sua percepção, pode demorar a ocorrer em uma Universidade Federal.

Quando questionado sobre ativos que não são compartilhados entre os Parques e as Universidades e como isso afeta a interação entre eles, o entrevistado 3 menciona um exemplo notável no caso da UFSC com o Sapiens Parque:

*Por exemplo, há alunos que tendo um espaço dentro de um parque, né, ela não pode usar esse espaço deliberadamente, ela precisa fazer um edital para ver quem vai participar, então às vezes quem vai participar não é de interesse do dono do parque, ele quer um parque mais vocacionado, aí a gente vai precisar ver na legislação como é que faz um edital mais vocacionado, então a gente não pode ceder nosso espaço como bem entende, a gente precisa de toda uma forma de utilização do espaço público. E aí pode entrar em conflito com o objetivo do parque. Entende? Isso realmente pode afetar a interação ali, porque às vezes não é o interesse da Universidade ser desse jeito, entra a questão do consenso.*

No cenário descrito, a Universidade possui um espaço, mas o uso desse espaço não é discricionário; é necessário lançar um edital para participar dos projetos propostos. Isso nem sempre alinha os detalhes com o foco principal do Parque, levando à necessidade de adaptações na legislação vigente para harmonizar os interesses. Em resumo, embora a UFSC possua espaço no Parque, deve-se considerar não apenas seus próprios interesses, mas também os do Parque Tecnológico, o que pode, em alguns casos, resultar em conflitos de interesses.

Por outro lado, o entrevistado 4 afirma não identificar nenhum aspecto que não seja compartilhado por todos os atores dentro do Parque Tecnológico, especialmente em relação à Universidade. Em sua perspectiva, todos os participantes são valorizados por suas características individuais, e há um sentimento de orgulho em relação a cada membro da equipe. Ele acredita que a coesão é resultado de visões semelhantes, fundamentadas na crença na força da colaboração, empreendedorismo, inovação e nas conexões estabelecidas no Parque.

Entretanto, ao longo da entrevista, o entrevistado 4 aponta que ainda existe uma certa dificuldade de compreensão, por parte da academia, em relação às oportunidades que o Parque pode oferecer para as pesquisas realizadas dentro da Universidade.

Diante do quadro delineado pela maioria dos entrevistados, torna-se claro que existe uma lacuna entre a academia e os Parques Tecnológicos. Desafios como

a baixa adesão dos professores às estruturas dos Parques e perspectivas ideológicas distorcidas sobre o capitalismo, que associam empreendedorismo e inovação a elementos prejudiciais, indicam a necessidade iminente de estabelecer canais de comunicação mais eficazes entre a Universidade e os Parques Tecnológicos, envolvendo-os em ações colaborativas estruturantes.

Nesse sentido, os objetivos de atores relacionados devem ser gerenciados de forma que os interesses comuns se sobreponham aos de atores isolados. A colaboração é comprometida quando atores com interesses conflitantes participam, resultando em um desequilíbrio no processo colaborativo como um todo. (Ansell; Gash, 2008).

Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de iniciativas mais colaborativas, as quais, por sua vez, exercem um impacto positivo na governança das ações conjuntas entre as Universidades e os Parques Tecnológicos.

Segundo Jones et al. (1997), a governança atua como um mecanismo em que os encontros entre os participantes estabelecem uma dinâmica singular de interação, tornando as conexões sociais mais aparentes e proporcionando maior segurança nas relações comerciais, incluindo sua continuidade. A realização recorrente de reuniões contribui para a formação de uma cultura de grupo com regras tanto implícitas quanto explícitas. Essas regras auxiliam na resolução de problemas de comunicação e ação coletiva, criando um ciclo de retroalimentação que fortalece as relações sociais e, conseqüentemente, a legitimidade interna das regras estabelecidas.

Ao abordar teoricamente a definição de governança, esta pesquisa adota a perspectiva da Governança Colaborativa, uma abordagem voltada especificamente para “formas de interação constante entre os atores e que gera negociação, decisão, acordos, implantação e controle de regras, criando uma cultura própria do grupo” (Lopes, 2019, p. 34).

Quadro 7 - Síntese entrevista Bloco I: Objetivos em comum

SÍNTESE RESPOSTAS ENTREVISTADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO (APÊNDICE C)			
Característica GC: Objetivos em comum			
a. Objetivos comuns são importantes para uma iniciativa colaborativa?			
b. Quais são os objetivos em comum que unem a Universidade e o Parque no processo de desenvolvimento da região?			
c. É possível identificar na Universidade ou no Parque objetivos que não são comuns? Se sim, qual é a razão e como isso afeta a interação entre as instituições.			
Entrevistados	A	B	C
E.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>São importantes para fortalecer a interação dos Parques e Universidades, bem como com os demais atores de inovação da região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos em comum;</li> <li>Aplicação de projetos;</li> <li>Desenvolvimento de trabalhos e inovações;</li> <li>Parque é vitrine de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metade dos Professores pesquisadores não reconhece ou não conhece importância do parque;</li> <li>Afeta na captação de mais recursos e no reconhecimento das pesquisas.</li> </ul>
E.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>São importantes para fortalecer a interação dos Parques e Universidades, bem como com os demais atores de inovação da região;</li> <li>Sem objetivos comuns torna-se difícil persuadir o grupo em relação à governança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mentalidade empreendedora da academia e sociedade;</li> <li>transformação de conhecimento em empreendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideologias anticapitalistas;</li> <li>Necessidade de ampliação da mentalidade acadêmica;</li> <li>Concentração de temas sobre inovação e empreendedorismo em áreas de conhecimento específicos da Universidade (áreas socioeconômicas, de engenharia e <i>strictu sensu</i>);</li> <li>Necessidade de ampliação.</li> </ul>
E.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>No caso da Universidade, a interação com o Parque Tecnológico proporciona oportunidades para se aproximar da sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>transformação de conhecimento em inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de alinhamento em editais de projetos de objetivos da Universidade e do Pqt. Há conflito de interesses e atrapalha a interação entre as instituições.</li> </ul>
E.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>São importantes para fortalecer a interação dos Parques e Universidades, bem como com os demais atores de inovação da região.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>qualidade de vida para os residentes de Joinville.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de compreensão por parte da academia.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.5.2.6 Confiança Mútua

A confiança mútua entre os atores envolvidos no processo de tomada de decisão é outro fundamento importante da governança colaborativa. A confiança plena é difícil de se alcançar rapidamente, mas é um desafio que deve ser enfrentado e levado muito a sério porque a resolução de conflitos é mais eficaz com confiança mútua (Leach; Sabatier, 2005; Kissler; Heidemann, 2006; Ansell; Gash, 2008; Emerson, Nabatchi; Balogh, 2012).

Nesta seção, são abordadas as discussões e apontamentos feitos pelos entrevistados acerca de suas percepções na construção de confiança entre as Universidades e os Parques Tecnológicos.

##### **a. Na sua visão, é possível perceber relações de confiança entre a Universidade e o Parque? Cite pelo menos três exemplos.**

O entrevistado 1 observa que as pessoas tendem a ser imediatistas. É basilar compreender que as parcerias devem ser desenvolvidas gradualmente, pois envolvem a construção de confiança, e essa relação precisa ser solidificada antes mesmo de considerar os resultados. A busca por resultados rápidos pode levar à frustração tanto para as empresas e a sociedade quanto para os pesquisadores, que precisam angariar recursos para o desenvolvimento de seus projetos.

*[...] estabelecer essa confiança, essa parceria, e que a parceria, esse namoro, ela leva um tempo, não é porque eu fiz um convênio com a BMW que agora eu posso usar todos os laboratórios da BMW. Então, assim, esse imediatismo também frustra um pouquinho alguns pesquisadores internos, às vezes frustra também a empresa, a sociedade.*

O entrevistado 1 destaca o exemplo do NIT da UDESC, que desempenha o papel de intermediário entre os pesquisadores e os Parques. Nesse contexto, há um esforço para equilibrar os interesses da empresa, que busca uma solução rápida para demandas específicas, e dos pesquisadores, que frequentemente necessitam de tempo para produzir os resultados desejados. Torna-se essencial persuadir a empresa a compreender que o tempo é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, sendo também necessário sensibilizar os pesquisadores sobre a possibilidade de soluções que não demandem estudos prolongados.

Segundo Ansell e Gash (2008), a Governança Colaborativa geralmente começa com a falta de confiança entre os participantes. É um processo demorado que requer um compromisso contínuo e de longo prazo para alcançar resultados colaborativos, em vez de ser apenas uma fase isolada de diálogo e negociação.

A falta de confiança é apontada como um importante obstáculo ao funcionamento eficaz e à implementação de projetos conjuntos. Por isso, é essencial que a confiança esteja presente de forma clara nas relações entre os participantes. (Ansell; Gash, 2008).

O entrevistado 2 percebe relações de confiança entre a Universidade e o Parque destacando a relevância de uma governança sólida e respaldada legalmente, para assegurar um fluxo harmonioso dessas relações.

Vários autores ressaltam a importância da governança na gestão de organizações que abrangem uma variedade de atores do setor público e privado. Para alguns, a governança é vista como uma "nova forma de administração" essencial para o bom funcionamento das relações entre as esferas pública e privada. (Costa, 2015).

Assim, para que os Parques Tecnológicos, como espaços de inovação, alcancem desenvolvimento e atendam às necessidades das partes envolvidas, desempenhando plenamente suas funções, é crucial adotar práticas de governança e políticas institucionais robustas, especialmente aquelas lideradas por agentes capacitadores, como as Universidades. (Cerqueira-Adão; Gonçalves, 2019).

Na percepção do entrevistado 3, é possível perceber relações de confiança entre a Universidade e o Parque, no entanto faz algumas ponderações:

*Eu acredito que sim, mas eu acredito que isso é muito reforçado pelos CPFs, o muro da inovação a gente percebe muito que tem a característica das pessoas que estão à frente, então eu acho que já é de consenso o benefício que um pode gerar ao outro, eu acho que pra mim isso já é um ponto já as pessoas, isso já está bastante difundido, a questão é quem, quem tem, isso influencia um pouco, mas eu acho que, no geral, há essa confiança mútua sim.*

Nesse contexto, de acordo com o entrevistado 3, a confiança mútua é possível quando as lideranças reúnem uma visão alinhada dos benefícios potenciais que a colaboração entre a Universidade e o Parque Tecnológico pode fornecer a ambas as partes.

Logo, construir confiança é, portanto, parte integrante do papel do líder no processo de colaboração e aumenta à medida que há sucesso na colaboração, portanto, é necessário empregar tempo para desenvolvê-la (Mcguire, 2006). Ansell & Gash (2008, p. 555) afirmam que a liderança “é fundamental para criar e manter regras claras, construir a confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos”.

Assim, a partir das análises dos entrevistados, constata-se a existência de relações de confiança entre a Universidade e os Parques Tecnológicos, ainda que com algumas ressalvas. Dentre essas ressalvas, destaca-se o conflito decorrente da busca imediata por soluções inovadoras por parte das empresas, que, muitas vezes, vão de encontro ao tempo dedicado pelas Universidades ao desenvolvimento de pesquisas e projetos. Além de tudo, ressalta-se a importância do papel do líder na construção da confiança e no entendimento de benefícios mútuos entre os envolvidos na interação.

Nesse contexto, é essencial ressaltar a importância de uma governança robusta, respaldada legalmente, para facilitar o diálogo e construir confiança na relação entre a Universidade e os Parques Tecnológicos.

Adicionalmente, destaca-se o papel dos Núcleos de Inovação e Tecnologia dentro das Universidades, atuando como intermediários nas relações entre a academia e os Parques Tecnológicos, impulsionando a proximidade com as empresas. Essa abordagem estimula um diálogo mais eficiente e aprimora a compreensão entre a academia e o setor privado.

## **b. O que motivaria essas relações de confiança entre a Universidade e o Parque?**

Na perspectiva do entrevistado 1, o Parque promove a construção de confiança mútua entre os envolvidos, pois é o cenário para encontros e reuniões que viabilizam a sinergia entre eles. Isso, por sua vez, fortalece o interesse do pesquisador em estabelecer e manter relações com o Parque.

*Então, quando eu conheço, eu tiro meu pesquisador aqui, coloco num evento lá, onde ele encontra outros pesquisadores que fazem já aquilo que ele poderia estar fazendo.*

*Ou ele encontra empresas que falam com ele. Ah, eu conheci um professor da UFSC que fez assim, você não poderia me ajudar nisso? Ele vai entendendo que aquele mundo, ele pode pertencer. E aí, ele vai*

*estabelecendo uma relação de confiança maior com o núcleo de inovação, porque ele olha num evento, ele diz, é isso que eu quero fazer.*

Nas palavras do entrevistado 2, o arcabouço jurídico proporciona uma base mais segura para que as pessoas possam estabelecer uma governança bem estruturada, eliminando possíveis brechas que poderiam gerar dúvidas e, dessa forma, facilitando as relações de confiança.

O entrevistado 3 acredita que a motivação para construir confiança entre a Universidade e o Parque Tecnológico pode ser fortalecida por meio de visitas institucionais com envolvimento de partes externas e pelo estabelecimento de regras claras. Sugere que essas regras devem ser refinadas por meio de minutas e regramentos que já são utilizadas no Centro de Inovação onde a UFSC está envolvida.

Em linhas gerais, pode-se compreender que as motivações para a construção de confiança entre as Universidades e os Parques Tecnológicos, conforme expressas pelos entrevistados, incluem: a própria estrutura proporcionada pelos Parques Tecnológicos, facilitando conexões e maior sinergia entre a academia e as empresas no desenvolvimento de soluções inovadoras; um arcabouço jurídico que delimita regras para promover maior segurança nas relações e para o estabelecimento de uma governança estruturada; e, a realização de visitas envolvendo partes externas, o que promoveria uma aproximação da academia com as demandas das empresas.

### **c. Há alguma situação em que a confiança mútua ficou abalada?**

Do ponto de vista do entrevistado 1, a confiança mútua é comprometida quando as empresas buscam respostas imediatas para suas demandas, exigindo um retorno rápido das Universidades. Por outro lado, as Universidades, muitas vezes, necessitam de tempo para desenvolver pesquisas e responder às demandas. Nesse contexto, a confiança no uso do Parque é enfraquecida, pois os envolvidos enfrentam dificuldades para compreender sua atuação.

Para o entrevistado 3, a mudança de liderança na Reitoria da Universidade é apresentada como um fator que pode complicar a continuidade da parceria com o Parque Tecnológico. Além disso, é ressaltado que a instabilidade de gestão não se restringe à Universidade, mas também se estende às mudanças de liderança no

próprio Parque, o que, por sua vez, pode influenciar a dinâmica da relação entre esses dois parceiros.

*Não sei, por exemplo, mudança de reitoria, às vezes pode dificultar um pouco o entendimento da permanência no parque, nesse sentido. É a gestão, de ambos tá, não só de um. Gestão de parque também pode influenciar essa relação.  
[...] Sempre quando há uma mudança tem que reiniciar.*

Na perspectiva do entrevistado 2, nos últimos quatro anos da gestão atual da Universidade e do Parque, não houve identificação de qualquer situação que abalasse a confiança. Entretanto, ele acredita que a falta de continuidade na gestão pode impactar negativamente os laços de confiança, caso não seja devidamente consolidada ao longo do tempo.

Portanto, pode-se concluir que, na perspectiva dos entrevistados, situações que abalam a confiança entre as Universidades e os Parques Tecnológicos incluem: (1) quando a pressa das empresas em buscar soluções inovadoras entra em conflito com o tempo necessário para que as Universidades realizem as pesquisas; e, (2) a importância da alta gestão universitária no impacto das ações inovadoras junto aos Parques Tecnológicos, sendo que a descontinuidade na gestão da Universidade pode comprometer a relação entre as duas instituições.

Por exercer um papel central na colaboração, a confiança promove uma compreensão mútua, que, por sua vez, gera legitimidade e, em última instância, engajamento. (Emerson, Nabatch e Balogh, 2012).

Logo, construir confiança é, portanto, parte integrante do papel do líder no processo de colaboração e aumenta à medida que há sucesso na colaboração, portanto, é necessário empregar tempo para desenvolvê-la (Mcguire, 2006). Ansell e Gash (2008, p. 555) afirmam que a liderança “é fundamental para criar e manter regras claras, construir a confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos”.

#### **d. Em que situações a confiança mútua é fortalecida?**

O entrevistado 2 destaca, em particular, o período pandêmico da COVID-19 nos anos de 2020 e 2021, o qual fortaleceu ainda mais os laços entre os envolvidos.

*A própria pandemia nos forçou a se conhecer melhor, né? Nós tínhamos reuniões todos os dias, das oito até o meio-dia. Agora, imagina, por dois anos tendo reuniões todos os dias. [...] Claro, assim, as pessoas que já estão na gestão, elas já se conhecem, né? Mas quando você tem um relacionamento diário, conversando sobre os assuntos impactantes na Universidade, cria um grau de maior de engajamento, né?*

De acordo com o entrevistado 1, os Parques Tecnológicos são locais que fortalecem a confiança dos pesquisadores acadêmicos. Isso ocorre porque, dentro da estrutura proporcionada pelo Parque, os pesquisadores conseguem estabelecer canais de comunicação com empresas, divulgando eficientemente as atividades realizadas dentro da Universidade. Esse êxito seria possivelmente mais limitado se restrito ao ambiente do laboratório acadêmico.

Já na a perspectiva do entrevistado 3, os principais indicadores de interação bem-sucedida entre a Universidade e os Parques Tecnológicos são a presença de regras claras e uma abordagem mais informal, que facilite a formalização de acordos e projetos. Em outras palavras, uma relação informal que promova a troca, aumentando, assim, o consenso, a confiança mútua e a busca por objetivos comuns.

A partir do momento que os pesquisadores se sentem motivados a utilizar a infraestrutura proporcionada pelos Parques Tecnológicos, é essencial estabelecer e manter uma confiança mútua. Essa confiança pode ser construída com base em regras claras e em uma abordagem mais informal que facilite a formalização de acordos e projetos voltados para objetivos comuns. A manutenção de fóruns de discussões contínuas também se mostra determinante para a construção e preservação da confiança, pois auxilia na busca pelo consenso, especialmente em períodos que demandam maior diálogo, como ocorreu durante a pandemia, conforme relato de E.2.

Adicionalmente, considerando a dinâmica de interações proporcionada pelos Parques Tecnológicos, acredita-se que a construção de relacionamentos duradouros facilita a troca de conhecimentos mais substanciais entre os membros do grupo. Esse processo resulta em uma melhor alinhamento entre as expectativas e os resultados, promovendo, assim, maior confiança em projetos que envolvem uma colaboração mais intensa (Izushi, 2003; Abramovsky; Simpson, 2011)

Quadro 8 - Síntese entrevista Bloco I: Confiança mútua

SÍNTESE RESPOSTAS ENTREVISTADOS – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADO (APÊNDICE C)				
Característica GC: Confiança mútua				
a. Na sua visão é possível perceber relações de confiança entre a Universidade e o Parque? Cite pelo menos três exemplos. b. O que motivaria essas relações de confiança entre a Universidade e o Parque? c. Há alguma situação em que a confiança mútua ficou abalada? d. Em que situações a confiança mútua é fortalecida?				
Entrevistados	A	B	C	D
E.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe relação de confiança. Ressalva, conflito decorrente da busca imediata por soluções inovadoras.</li> <li>Exemplos: Trabalho do NIT, equilíbrio de interesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura proporcionada pelos Pqts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imediatismo de soluções das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura proporcionada pelos Pqts.</li> </ul>
E.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe relação de confiança. Ressalva, importância de uma governança robusta e respaldada legalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessário governança sólida e respaldo legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de continuidade na gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situações externas e que fogem do controle. Ex. Pandemia.</li> </ul>
E.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percebe relação de confiança. Ressalva, importância do papel do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas institucionais com envolvimento de partes externas;</li> <li>Estabelecimento de regras claras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças de gestão da Universidade e do Pqt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regras claras;</li> <li>Abordagem mais informal.</li> </ul>
E.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não manifestou opinião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não manifestou opinião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não manifestou opinião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não manifestou opinião.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.6 FATORES CRÍTICOS PERCEBIDOS PELOS GESTORES DOS PARQUES TECNOLÓGICOS E OS RESPONSÁVEIS DAS ÁREAS DE INOVAÇÃO DE UNIVERSIDADES, NO QUE SE REFERE ÀS SUAS INTERAÇÕES.

A análise dos fatores críticos percebidos pelos gestores envolveu a identificação de elementos distintos, classificados como facilitadores e dificultadores na interação entre a Universidade e os Parques Tecnológicos e teve como base o referencial teórico estudado e o questionário – Apêndice D deste trabalho (Vide Quadro 9 e 10).

Dentre os elementos facilitadores na interação entre as Universidades e os Parques Tecnológicos destacados por todos os respondentes estão: **a Capacidade da Universidade em transferir conhecimento e tecnologia para o Parque Tecnológico; Recursos e Infraestrutura dos Parques Tecnológicos; Conexão entre os *stakeholders*; e, oportunidades de *networking*.**

Os respondentes reforçam que **a Universidade tem a capacidade de transferir conhecimento e tecnologia para os Parques Tecnológicos.** No entanto, o entrevistado 2 (Univille/Inovapark), destaca as dificuldades internas da Universidade, como processos inadequados de análise de propostas e projetos, além das inseguranças legais que geram incertezas.

Do ponto de vista dos respondentes 3 (UFSC) e 1 (UDESC), a Universidade demonstra uma ampla capacidade de transferir conhecimento e tecnologia para os participantes do ecossistema de inovação. Isso se deve à sua relação estreita com diversos atores externos, sendo o parque tecnológico um facilitador dessa interação. Diante deste cenário, foram destacados, por todos os respondentes, as oportunidades para realizar acordos de pesquisa, extensão e cooperação técnica; os cursos de graduação e projetos envolvendo atividades do parque; os laboratórios do curso atuando diretamente no parque. Adicionalmente, as Universidades oferecem uma variedade de cursos de graduação e pós-graduação alinhados com as necessidades da região de Joinville.

As Universidades, por sua natureza, são as principais fontes de conhecimento e, à medida que progredem, uma terceira revolução acadêmica ocorre. Além de suas missões tradicionais de ensino e pesquisa, elas agora se comprometem também com a transferência de conhecimento. (Theeranattapong *et al.*, 2021; Krishna, 2019; Zayas, 2012) e no crescimento econômico (Lyken-

Segosebe *et al.*, 2020; Krishna, 2019; Berbegal-Mirabent; Sabate; Carmona, 2012; Su *et al.*, 2015). Além disso, atuam na transferência de tecnologia, colaboração Universidade-Empresa e até mesmo na criação de spin-offs (Su *et al.*, 2015).

**A capacidade do Parque Tecnológico em fornecer recursos e infraestrutura** para as Universidades é considerada promissora por todos os respondentes. Entretanto, o respondente 1 (UDESC) destaca a necessidade de melhorias, especialmente por meio de programas que fortaleçam a relação entre Universidade e empresa. Em linhas gerais, os respondentes 2 (Univille) e 3 (UFSC) abordam as conexões aprimoradas pela infraestrutura disponível nos Parques, incluindo redes de Parques e outros ambientes de inovação, como institutos de pesquisa e centros de inovação. Além disso, mencionam a importância das conexões com *stakeholders* e de espaços físicos destinados a atividades de empreendedorismo e inovação, bem como de parcerias com empresas para pesquisas em P&D e outras formas de transferência de conhecimento entre o Parque e a Universidade.

Todos os entrevistados consideram a **conexão com os *stakeholders*** como um facilitador relevante na interação entre a Universidade e os Parques Tecnológicos. Pode-se inferir que essa conexão é uma consequência direta da infraestrutura e do ambiente proporcionados pelos Parques Tecnológicos.

Segundo Vedovello, Júdice e Maculan (2006), os Parques Tecnológicos oferecem estruturas eficazes que reúnem diversos *stakeholders* em suas iniciativas. Entre eles estão Universidades, centros de pesquisa, empresários, acadêmicos empreendedores, agentes financeiros e investidores de risco, agências de desenvolvimento, além de autoridades do governo em níveis nacional, regional e local, cada qual com seus próprios objetivos e interesses.

Portanto, o estabelecimento, desenvolvimento e administração de um Parque Tecnológico requer a participação de várias entidades, cada uma desempenhando seu papel específico e concentrado na construção de um ambiente inovador capaz de gerar diversos benefícios para os envolvidos e para a região. Uma abordagem colaborativa entre atores públicos e privados é essencial nas localidades onde os parques estão situados (Sant'anna, 2021).

Além disso, a interação da Universidade com o Parque possibilita **oportunidades de *networking***. Nos ambientes dos Parques Tecnológicos há a oportunidade de ampliar a circulação de alunos e servidores, promovendo o

contato direto com os agentes de inovação, como evidencia o respondente 1. De acordo com o respondente 2, essa interação intensificada contribui para fortalecer os vínculos com o ecossistema de inovação e seus participantes. Dessa forma, na percepção do respondente 3, os pesquisadores têm mais oportunidades para aplicar seus estudos, validando assim seus objetivos de pesquisa e obtendo financiamento para elevar os níveis de maturidade de suas inovações.

Nesse contexto, o objetivo central da criação de um parque tecnológico é promover a disseminação de conhecimento, estabelecer a infraestrutura adequada e oferecer oportunidades de networking. (Theeranattapong *et al.*, 2021; Lamperti *et al.*, 2017; Teixeira *et al.*, 2016).

Vale destacar ainda a conexão da Universidade com as demandas da sociedade, mencionada pela maioria dos entrevistados. Na visão do respondente 3, a interação com o PqT contribui diretamente para a principal missão da Universidade: o desenvolvimento da sociedade através do ensino, pesquisa e extensão. Adicionalmente, o respondente 1 destaca que um dos benefícios da interação entre o Parque Tecnológico e a Universidade é o acesso dos alunos e professores às oportunidades de contribuir como solucionadores de demandas da sociedade.

A perspectiva dos respondentes 1 e 3 recebe respaldo de Goulart e Vieira (2008), para os quais as Universidades, em razão de sua habilidade na geração e disseminação de conhecimento, bem como na formação e qualificação de profissionais, desempenham um papel central no desenvolvimento de países. Essa afirmação encontra legitimidade nos objetivos formais das universidades: ensino, pesquisa e extensão, conferindo às IES a capacidade de influenciar o processo de desenvolvimento.

O quadro 20 apresenta os facilitadores na interação da Universidade e os Parques Tecnológicos destacados pelos entrevistados:

Quadro 20 - Facilitadores da interação Universidade e Pqts

FACILITADORES ESPERADOS	FACILITADORES RESPONDENTE 1	FACILITADORES RESPONDENTE 2	FACILITADORES RESPONDENTE 3
Recursos e Infraestrutura dos Parques Tecnológicos	x	x	x
Capacidade da Universidade em transferir conhecimento e tecnologia para o Parque	x	x	x

Tecnológico			
Conexão entre os <i>stakeholders</i>	x	x	x
Oportunidades de <i>networking</i>	x	x	x
Reconhecimento da pesquisa realizada na Universidade pela indústria	x		
Qualificação profissional			
Conexão da Universidade com as demandas da sociedade	x	x	
Conexão da Universidade com a inovação	x		

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

O dificultador que mais se destaca, na visão dos respondentes, é a **Legislação**. Na perspectiva do respondente 3, há uma oportunidade de otimizar a interação entre a Universidade e o Parque, dada a interseção de suas atividades. Ele ressalta, porém, que questões jurídicas podem representar um obstáculo para uma colaboração mais aprofundada.

O respondente 2 aponta que uma das complicações na interação entre a Universidade e o Parque Tecnológico reside nas incertezas decorrentes das leis vigentes. Esse cenário pode ser explicado pelo fato de que, apesar do crescimento das interações entre Universidade, empresa e governo desde a década de 1990, o foco ainda não se concentra em políticas de ação integrada, permanecendo voltado principalmente para a busca de financiamento público. A falta de dinamismo por parte das empresas e a carência de demanda por novas tecnologias agravam a situação, prejudicando o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em seu conjunto. (Desidério; Zilber, 2016; Ribeiro; Nagano, 2018; Benevides *et al.*, 2020).

Quanto às políticas públicas em vigor, o respondente 1 observa que a legislação relativa à inovação proporcionou oportunidades para o surgimento de novos empreendimentos, todavia, reitera a prevalência de uma burocracia excessiva. Tal legislação, na perspectiva do respondente 2, introduziu elementos que favorecem a conexão entre Universidade e parque. Contudo, ele salienta a necessidade de uma análise mais aprofundada, especialmente em relação às Universidades Comunitárias. O respondente 3, por sua vez, aponta que tanto o Marco Legal da Inovação quanto as políticas de inovação das Universidades destacam a importância de ambientes como Parques e incubadoras.

Sob a lente da abordagem Tríplice Hélice, a Política Nacional de Apoio carece de uma definição clara dos papéis dos diversos atores nos parques tecnológicos: governo federal/central, governo estadual/regional, governo municipal/local, Universidades, setor privado, sistema financeiro, e outros. (ANPROTEC, 2008).

É relevante notar que, segundo os respondentes 3 e 1, **a dificuldade de interação entre a Universidade e a Indústria** é apontada como um obstáculo adicional na relação entre a Universidade e o Parque.

Segundo o respondente 3, a Universidade demonstra disposição para interagir com entidades externas, no entanto, é necessário observar normativas para manter a conformidade, sendo que, em diversas ocasiões, o setor privado pode não compreender essa particularidade. Essa condição pode ser explicada pelo fato de que as Universidades tendem a priorizar a pesquisa básica em detrimento do desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços, como observado por Segatto (1996).

Assim, os acadêmicos universitários definem suas metas por meio da ênfase em esforços específicos. Por outro lado, os parceiros industriais estão mais focados em metas e planos de pesquisa de curto prazo, buscando resultados rápidos em detrimento do progresso acadêmico. Essa dinâmica frequentemente gera conflitos com os parceiros acadêmicos, que têm objetivos acadêmicos fundamentais, como a publicação de resultados de pesquisas, a expansão dos campos de pesquisa acadêmica e a formação de alunos de pós-graduação. Esses conflitos, por sua vez, resultam em uma coordenação ineficaz dos direitos de propriedade intelectual (Lee et al., 2010).

Já para o respondente 1, a interação entre a Universidade poderia ser melhorada com programas que potencializassem este relacionamento Universidade e empresa.

Segundo Ward et al. (2009) e Lee et al. (2010), apesar do reconhecimento atual da importância do conhecimento para o desenvolvimento econômico, ainda existem desafios na relação entre a Universidade e a indústria. Um desses desafios é a transferência de conhecimento dos criadores para os usuários, visando minimizar a lacuna entre produtores e exploradores desse conhecimento.

De acordo com Salerno e Kubota (2008), a implementação do modelo de Ciência e Tecnologia no Brasil encontrou dificuldades. Inicialmente, seguindo uma

abordagem linear, a ênfase recaiu na criação de programas de pós-graduação, contando com o suporte de agências de fomento como CNPq, Finep e CAPES. A estratégia de financiamento e estímulo ao desenvolvimento tecnológico e à inovação empresarial foi, em segundo plano, o que resultou em uma desarmonia nos vínculos entre os sistemas de pós-graduação e os mecanismos de fomento e promoção de ciência, tecnologia e inovação pública, bem como no desenvolvimento dinâmico do sistema de produção.

Embora a maioria dos sujeitos não tenham mencionado no questionário, outros elementos mencionados pelo respondente 2 não podem ser negligenciados como a **falta da capacidade gerencial da Universidade, o baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o parque e a necessidade de mudança da cultura organizacional da academia**. Assim como o **baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do parque**, destacado pelo respondente 1.

Corroborando com o exposto pelos entrevistados, análises mais recentes indicam que certos Parques enfrentam desafios significativos em relação à cooperação e networking devido à limitada habilidade gerencial das Universidades no que diz respeito à transferência de tecnologia e suporte a Novas Empresas de Base Tecnológica (NTBFs) (Bakouros *et al.*, 2002; Almeida *et al.*, 2008; liberati *et al.*, 2016 ).

Adicionalmente, Rosenlund, Rosell e Hogland (2016), em seus estudos sobre a Teoria de Fronteiras, exploram aspectos cruciais de colaboração que demandam prioridade no diálogo entre os participantes da Tríplice Hélice. Notavelmente, eles destacam a ausência, na literatura, de uma abordagem descentralizada e tratativas em nível micro. Concentrando-se nas interações com Universidades, os autores identificam três fronteiras problemáticas que requerem uma abordagem mais aprofundada: processo informacional, aspectos culturais e aspectos políticos.

É relevante salientar um obstáculo adicional, não elencado no referencial teórico, mencionado pelo respondente 3: a mudança na gestão tanto da Universidade quanto dos Parques Tecnológicos pode resultar na interrupção das ações acordadas durante a administração anterior.

No quadro 21, apresentam-se os dificultadores na interação da Universidade e os Parques Tecnológicos na visão dos respondentes:

Quadro 21 - Dificultadores da interação Universidade e Pqts

DIFICULTADORES ESPERADOS	DIFICULTADORES RESPONDENTE 1	DIFICULTADORES RESPONDENTE 2	DIFICULTADORES RESPONDENTE 3
Falta da capacidade gerencial da Universidade		x	
Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios, processos com o parque		x	
Baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do parque	X		
Legislação	X	x	x
Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia		x	
Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria	X		x

Fonte: elaborado pela autora 2023.

Após categorização das dimensões da GC e análise dos fatores facilitadores e dificultadores nas relações entre a Universidade e os Parques Tecnológicos, a seção seguinte apresenta propostas de ações estruturantes que as Universidades podem implementar para fomentar a interação com os parques tecnológicos.

#### 4.7 PROPOSTA DE AÇÕES ESTRUTURANTES DE GOVERNANÇA COLABORATIVA QUE AS UNIVERSIDADES PODEM REALIZAR PARA PROMOVER INTERAÇÃO COM OS PARQUES TECNOLÓGICOS

Em consonância com o objetivo geral deste trabalho, neste capítulo é proposto um conjunto de ações estruturantes de Governança Colaborativa que as Universidades podem realizar para promover a interação com os Parques Tecnológicos.

Com base nos dados das pesquisas mencionadas neste estudo e nas informações sobre a interação entre Universidades e Parques Tecnológicos, que contribuíram para atender aos objetivos específicos A, B e C, foi realizada uma análise cruzada para identificar os pontos dificultadores em cada dimensão das características de Governança Colaborativa. Vale ressaltar que também foram consideradas as ações já implementadas que facilitam essa interação, bem como as

formas de potencializá-las. O Quadro 22 apresenta a sequência da análise das diferentes dimensões e características da Governança Colaborativa, delineando assim, a formulação das ações estruturantes.

Quadro 22 - Dimensões características da GC para ações estruturantes na interação Universidade e Pqts

DIMENSÃO	DIFICULTADOR	PONTOS NEGATIVOS	FATORES DIFICULTADORES
Multiplicidade de atores interdependentes	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de alcançar consenso;</li> <li>• Presença de diversos interesses e conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	CULTURA ACADÊMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência professores (mudança cultura acadêmica);</li> <li>• Mudança da academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia;</b></li> <li>• <b>Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o Parque.</b></li> </ul>
	DESCONTINUIDADE DA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontinuidade das ações com a mudança de Gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta da capacidade gerencial da Universidade</b></li> </ul>
Processo de deliberação formal com regras claras	PROCESSO INFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os PqTs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do Parque.</b></li> </ul>
	LEGISLAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os PqTs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legislação.</b></li> </ul>
Busca pelo consenso	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aprimorar o diálogo interno entre os representantes da Universidade dentro dos Parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
Decisões deliberativas inclusivas	PROCESSO INFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os PqTs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo envolvimento da Universidade na gestão e governança do parque.</b></li> </ul>
	LEGISLAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há clareza da academia sobre os normativos que regem os PqTs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Legislação.</b></li> </ul>
Objetivos em comum	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há conflito de interesses e atrapalha a interação entre as instituições;</li> <li>• Dificuldade de alinhamento em editais de projetos de objetivos da Universidade e do Pqt. Há conflito de interesses e atrapalha a interação entre as instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	CULTURA ACADEMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metade dos Professores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Necessidade de</b></li> </ul>

		<p>pesquisadores não reconhece importância do parque;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de ampliação da mentalidade acadêmica;</li> <li>• Dificuldade de compreensão por parte da academia.</li> </ul>	<p><b>mudança da cultura organizacional da academia;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios e processos com o Parque.</b></li> </ul>
Confiança mútua	INTERESSES CONFLITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito decorrente da busca imediata por soluções inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dificuldade de interação da Universidade com a Indústria.</b></li> </ul>
	DESCONTINUIDADE DA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de gestão da Universidade e do Pqt;</li> <li>• Falta de continuidade da gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta da capacidade gerencial da Universidade.</b></li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora 2023.

Para apresentar os resultados, adotou-se a metodologia 5w2h, que consiste em um método de coleta de informações por meio de questionamentos, com o objetivo de elaborar planos para a tomada de decisões (Marshall Junior *et al.*, 2012). Essa ferramenta representa uma maneira organizada e tangível de estruturar pensamentos (Daychou, 2010). Com o uso da metodologia, pretende-se responder as seguintes questões:

- a) What? (O quê?): Que ação será realizada;
- b) Why (Por quê?): Por que a ação será realizada;
- c) Where (Onde?): Onde a ação será realizada;
- d) When (Quando?): Quando a ação será realizada;
- e) Who (Quem?): Quem será o responsável pela ação;
- f) How (Como?): Como a ação será realizada;
- g) How Much? (Quanto?): Qual será o custo da ação.

Os quadros que seguem apresentam práticas sugeridas, considerando a metodologia anteriormente citada.

Quadro 9 – Ação Estruturante: interesses conflitantes

<b>DIMENSÃO – CARACTERÍSTICA DA GC</b> Multiplicidade de atores interdependentes Busca pelo consenso Objetivos em comum Confiança mútua						
<b>FATOR DIFICULTADOR</b> <b>INTERESSES CONFLITANTES</b>						
<b>O quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto</b>
<b>Eventos realizados em conjunto</b>	Para aprimorar interesses mútuos da Universidade e da Indústria.	Ambientes dos PqTs e/ou das Universidades (auditórios).	Estabelecer um cronograma	Representantes estabelecidos em regimentos dos PqTs, professores, coordenadores de curso e atores de inovação convidados.	Instituir ciclos de capacitações/palestras, conforme cronograma de ações estabelecidos.	Em regime de colaboração mútua Universidade, Pqt e Indústria, sem custo
<b>Fóruns de discussão</b>	Para aprimorar interesses mútuos das Universidades e dos PqTs.	Ambientes dos Pqts (auditórios, salas de reunião).	Estabelecer um cronograma	Representantes estabelecidos em regimentos dos PqTs, professores, coordenadores de curso e atores de inovação convidados.	Propor pautas nas reuniões de Conselho dos Pqts.	Em regime de colaboração mútua Universidade e Pqt. Sem custo
<b>Fóruns de discussão</b>	Para aprimorar interesses mútuos das Universidades e dos PqT.	Ambientes da Universidade (auditório, salas de reunião).	Estabelecer um cronograma	Representantes estabelecidos em regimentos dos Pqts, professores, coordenadores de curso e atores de inovação convidados.	Propor pautas nas reuniões de colegiados (conselhos, direção, núcleos etc) da Universidade	Em regime de colaboração mútua Universidade e Pqt. Sem custo

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quadro 24 – Ação Estruturante: mudança na cultura acadêmica

<b>DIMENSÃO – CARACTERÍSTICA DA GC</b> Multiplicidade de atores interdependentes Objetivos em comum						
<b>FATOR DIFICULTADOR</b> <b>MUDANÇA NA CULTURA ACADÊMICA</b>						
<b>O quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Metodologias ativas de ensino</b>	Diminuir as dificuldades de interação da academia em atividades de inovação e empreendedorismo	Ambientes dos Parques	A partir de um planejamento	Direção do <i>Campus</i> ; chefe de departamento e coordenadores de cursos	Realização de disciplinas dentro dos ambientes dos PqTs	Estrutura do Pqt, em regime de colaboração
<b>Engajamento de servidores</b>	Diminuir as dificuldades de interação da academia em atividades de inovação e empreendedorismo	Ambiente da Universidade	A partir de um planejamento	Núcleos de Inovação e Tecnologia das Universidades	Instituir um Núcleo/Coordenadoria Local da Universidade para interação com o Pqt	Recursos (pessoal, estrutura) disponíveis na Universidade.
<b>Workshops</b>	Integrar pesquisa e inovação	Ambiente da Universidade e dos PqTs	A partir de um planejamento	Núcleos de Inovação e Tecnologia das Universidades em parceria com Pró-Reitorias de Extensão e Pesquisa e Graduação e Pós-Graduação	Organizar material de apoio (definir palestrantes, formas de divulgação, conteúdo) e carga horária	Recursos (pessoal, estrutura) disponíveis na Universidade.

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quadro 10 – Ação Estruturante: descontinuidade da gestão

<b>DIMENSÃO – CARACTERÍSTICA DA GC</b> Multiplicidade de atores interdependentes Confiança mútua						
<b>FATOR DIFICULTADOR</b> <b>DESCONTINUIDADE DA GESTÃO</b>						
<b>O quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto</b>
<b>Fortalecimento da cultura de inovação e empreendedorismo</b>	Para consolidar políticas de inovação e governança e auxiliar gestores nas tomadas de decisões.	Ambiente da Universidade	A partir de um planejamento	Gestores (estratégicos, executivos e operacionais da Universidade) com mediação do NIT.	Estabelecimento de diretrizes, políticas, normativos internos.	Sem custo
<b>Criação de portfólio de tecnologias e pesquisas</b>	Para auxiliar Gestores nas tomadas de decisão.	Ambiente da Universidade	A partir de um planejamento	Gestores (estratégicos, executivos e operacionais da Universidade) com mediação do NIT.	A partir da maturação das tecnologias desenvolvidas nas parcerias com a sociedade.	Sem custo

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quadro 26 – Ação Estruturante: processo informacional

DIMENSÃO – CARACTERÍSTICA DA GC						
Processo de deliberação formal com regras claras						
Decisões deliberativas inclusivas						
FATOR DIFICULTADOR						
PROCESSO INFORMACIONAL						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
<b>Boletins internos de informação</b>	Ampliar o interesse de interação da academia com os PqTs	Ambiente da Universidade	Estabelecer plano e cronograma de ação	Representante Regimental da Universidade dentro do Pqt, área de comunicação e servidores e alunos convidados	Plano de comunicação para ampliar o conhecimento da Governança nos PqTs, de eventos, ações, oportunidades e espaços disponíveis para interação com os PqTs	Sem custo, utilização de recursos (de pessoal, redes sociais, <i>e-mail</i> , grupos de <i>whats</i> , <i>podcasts</i> entre outros) disponíveis na Universidade.
<b>Revista online</b>	Ampliar o interesse de interação da academia com os PqTs	Ambiente da Universidade	Estabelecer plano e cronograma de ação	Representante Regimental da Universidade dentro do Pqt, área de comunicação e servidores e alunos convidados	Plano de comunicação sobre notícias do ecossistema de inovação, do desenvolvimento de novos empreendimentos, de <i>networking</i> , de conexão e de reconhecimento de pesquisas com a interação com o Pqt.	Sem custo, utilização de recursos (de pessoal, redes sociais, <i>e-mail</i> , grupos de <i>telegram</i> , entre outros) disponíveis na Universidade.

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quadro 27 – Ação Estruturante: processo de legislação

<b>DIMENSÃO – CARACTERÍSTICA DA GC</b>						
<b>Processo de deliberação formal com regras claras</b>						
<b>Decisões deliberativas inclusivas</b>						
<b>FATOR DIFICULTADOR</b>						
<b>PROCESSO DE LEGISLAÇÃO</b>						
<b>O quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Construção em conjunto de instrumentos de apoio a inovação</b>	Para que os atores reconheçam seus papéis na busca de uma Governança Colaborativa dentro dos ambientes dos PqTs	Ambientes dos Parques e/ou das Universidade	Estabelecer plano e cronograma de ação	Representantes Regimentais dos PqTs e convidados.	Por meio de fóruns de discussões com reuniões ordinárias	Sem custo

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre Universidade e parque tecnológico. Para que o objetivo geral pudesse ser alcançado, estabeleceram-se três objetivos específicos: discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação Universidade e Parques Tecnológicos; identificar fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e os responsáveis das áreas de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações; e, sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as Universidades podem realizar para promover interação com os Parques Tecnológicos.

Por meio da revisão bibliográfica, da condução de entrevistas semi-estruturadas e da aplicação de questionários foi possível atender aos objetivos específicos propostos. Isso incluiu a análise das implicações das características da Governança Colaborativa, que são: a diversidade dos membros ou multiplicidade dos atores; processo de decisão formal com regras claras; confiança mútua entre os atores sociais integrantes dos arranjos colaborativos; decisões deliberativas inclusivas; busca pelo consenso e objetivos em comum. Também houve a identificação de fatores críticos percebidos pelos gestores dos PqTs e responsáveis pelas áreas de inovação das Universidades, e por último, a proposição de ações estruturantes fundamentadas na GC. Essas atividades foram orientadas para maximizar a interação entre as Universidades e os Parques Tecnológicos da região de Joinville.

Considerando a base teórica discutida neste trabalho, as propostas apresentadas têm como objetivo propor ações estruturantes embasadas na Governança Colaborativa (GC). A proposta das ações estruturantes levou em conta os fatores dificultadores identificados por meio das dimensões estabelecidas pelas características da GC. A partir disso, foram feitas análises de cinco fatores dificultadores: Interesses conflitantes, Mudança na cultura acadêmica; Descontinuidade da Gestão; Processo Informacional e Legislação.

Dessa forma, foram elaboradas 5 (cinco) ações estruturantes, que incluem (1) investir em eventos realizados em conjunto; (2) criação de fóruns de discussões; (3) incentivo a metodologias ativas de ensino; (4) incentivo a engajamento maior por

parte de servidores nos projetos em conjunto com os Parques; (5) fortalecimento da cultura de inovação e empreendedorismo para se evitar maiores impactos com a descontinuidade de gestão; (6) elaboração de boletins internos de informação e Revista *Online* a fim de melhorar o processo informacional de Governança nos PqTs; (7) fomento a ações, eventos, oportunidades de desenvolvimento de empreendimentos, utilizando as estruturas disponíveis para interação com os PqTs; e, por fim, (8) construção em conjunto de instrumentos de apoio a inovação para minimizar lacunas das legislações atuais.

Dessa forma, a interação da Universidade e os PqTs emerge como uma via para as instituições de ensino abraçarem sua terceira missão, que vai além do ensino e pesquisa convencionais. Isso evidencia um engajamento mais proativo das Universidades no desenvolvimento econômico e social, por meio de suas atividades empreendedoras, suporte à inovação e seu impacto abrangente na sociedade.

No entanto, persistem algumas barreiras que prejudicam a relação entre as Universidades e os Parques Tecnológicos. É crucial aprimorar o diálogo interno da Universidade nos Parques, buscando equilibrar os interesses dos envolvidos, já que a comunicação deficiente dificulta a obtenção de consenso em decisões estratégicas de Governança. Nesse sentido, a construção de mais fóruns de discussões e eventos entre a Universidade e os Parques pode aprimorar interesses mútuos destes atores.

Além disso, melhorar o fluxo de informações por parte da Universidade pode aprimorar a interação com os Parques Tecnológicos. Para tanto, é preciso estabelecer um canal de comunicação transparente e de fácil acesso para todos os servidores e alunos da Universidade, o que pode auxiliar na transformação da cultura acadêmica e, por conseguinte, aumentar o engajamento.

É igualmente importante que a Universidade reconheça a convergência de seus objetivos com os dos Parques Tecnológicos, estabelecendo uma colaboração mútua para alcançar metas comuns, como a construção em conjunto de instrumentos de apoio a inovação.

A legislação também pode se tornar um obstáculo na interação entre a Universidade e o Parque Tecnológico, devido à presença de incertezas e ao excesso de burocracia, que podem limitar as relações entre os envolvidos.

Por fim, apesar dos avanços já alcançados, é imprescindível uma mudança na mentalidade acadêmica para promover e disseminar uma cultura inovadora e

empreendedora. Isso demanda uma política de inovação sólida e uma gestão comprometida.

Considerando esse contexto, a Governança Colaborativa mostra-se como um modelo adequado, em que diferentes partes interessadas, sejam elas organizações, instituições, comunidades ou mesmo indivíduos, trabalham juntas, de forma colaborativa, para tomar decisões, definir políticas e resolver problemas em prol de objetivos comuns. Esse modelo envolve a participação ativa de todos os envolvidos, promovendo transparência, compartilhamento de responsabilidades e colaboração em todas as etapas do processo decisório.

Vale destacar que, entre as características da GC examinadas neste estudo, a busca por objetivos comuns se destaca como a mais significativa. Os objetivos compartilhados são fundamentais para promover iniciativas colaborativas entre as Universidades e os Parques Tecnológicos. A partir do reconhecimento de objetivos em comum são viabilizados a busca pelo consenso, a confiança mútua, o trabalho com múltiplos atores interdependentes e o estabelecimento de processos de deliberação formal com regras claras e decisões deliberativas inclusivas.

Diante do exposto, considerando a ideia de que tanto Universidade quanto Parques Tecnológicos exercem um papel importante no ecossistema de inovação, baseado numa interação mútua em busca de um objetivo em comum, a GC apresenta-se como alternativa para o fortalecimento dessa interação.

Na análise crítica da pesquisadora, observou-se que, apesar de alguns avanços, a comunicação interna da Universidade em relação ao uso da infraestrutura dos Parques Tecnológicos ainda carece de melhorias. Ainda há ruídos que impedem uma maior adesão por parte dos docentes para aproveitar os recursos e infraestrutura oferecidos pelos Parques. Além disso, percebeu-se uma compreensão limitada das necessidades da sede em relação aos seus campi, sendo necessário um fortalecimento maior para que as pesquisas e inovações desenvolvidas pela Universidade sejam mais amplamente divulgadas.

Por exemplo, no Campus de Joinville da UFSC, há uma subutilização acadêmica dos espaços disponíveis. A pesquisadora avalia que, do ponto de vista da gestão do Campus, há pouco estímulo para a utilização dos espaços dos Parques, especialmente do Parque do qual a UFSC é cofundadora.

Conforme destacado nas entrevistas, a participação da gestão é crucial para fortalecer a interação entre as universidades e os parques tecnológicos. Isso porque

ela reforça a noção de que essa interação promoverá uma maior visibilidade e alcance das pesquisas e inovações desenvolvidas pela academia.

Como fator limitador desta pesquisa a pesquisadora encontrou dificuldades ao tentar obter dados através do questionário junto ao representante do Parque Tecnológico Ágora Tech Park. Como solução alternativa, sugere-se a publicação posterior dos resultados em um periódico que possa incluir a resposta do gestor do Parque. Ademais, está sendo considerada a realização de uma nova entrevista com um representante atualizado da Univille, com o intuito de obter novos insights e maior robustez para a pesquisa.

Por fim, cabe dizer que este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema estudado, mas refletir sobre ele e propor alternativas para o aperfeiçoamento da interação das Universidades com os Parques Tecnológicos. Espera-se que este trabalho possa contribuir para outras reflexões relacionadas à Governança Colaborativa para o aprimoramento da interação entre as Universidades e os Parques Tecnológicos. Para trabalhos futuros, sugere-se aplicação de pesquisas sobre a relação entre Universidades e Parques Tecnológicos de outras regiões de Santa Catarina, para que se possa ampliar a visão da temática em questão.

Além disso, sugere-se estudar os resultados obtidos com a aplicação das propostas apresentadas nesse trabalho, assim como a investigação dos aspectos jurídicos dos Parques Tecnológicos de Santa Catarina e suas perspectivas organizacionais futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABBUD, E. B. **Governança Colaborativa: uma abordagem teórica, empírica e prática em Parques Tecnológicos**. 2017. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2017.
- ABDALLA, M. M.; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais. **Revista Cadernos de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 01-18, 2009.
- ABDI. **Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições**. Brasília: ABDI/ANPROTEC, 2008, 24p. Disponível em: <http://www.abdi.com.br>. Acesso em: 16 fev. 2023.
- ABRAMOVSKY, L.; SIMPSON, H. Geographic proximity and firm-university innovation linkages: evidence from Great Britain. **Journal of Economic Geography**, United Kingdom, n.11, p. 949-977, 2011.
- ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E. The knowledge spillover theory of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 757–774, 2013.
- ADÁN, C. El ABC de los parques científicos. **Seminarios de La Fundación Española de Reumatología**, Madri, v. 13, n. 3, p. 85-94, 2012.
- AGARWAL, A.; SHANKAR, R.; TIWARI, MK. Agilidade de modelagem da cadeia de suprimentos. **Marketing Industrial Gestão**, v. 36, n. 4, p. 443–457, 2007.
- ÁGORA TECH PARK. **Quem somos**. Disponível em: <https://agoratechpark.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- ÁGORA TECH PARK a. **Nossos documentos**. Disponível em: <https://agoratechpark.com.br/documentos/>. Acesso em: 01 abril 2024.
- ÁGORA TECH PARK b. **Projeto Ágora.Uni**. Disponível em: <https://agoratechpark.com.br/uni/>. Acesso em: 01 abril 2024.
- AGITTE. **Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia da Univille**. 2017. Disponível em: <https://www.univille.edu.br/ptbr/institucional/proreitorias/prppg/setores/agitte/index/884255>. Acesso em: 02 abril 2024.
- ALBERTIN, M. **O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: O caso da cadeia automotiva do RS**. 2003. Tese (Doutorado). Faculdade de Engenharia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ALMEIDA, M. A evolução do movimento incubadora no Brasil. **International Journal de Tecnologia e Globalização**, v.1, n.2, p. 258-277, 2005.

ALMEIDA, A.; SANTOS.C.; SILVA, M.R.. Bridging Science to Economy: The Role of STPs in Innovation Strategies in "Followers" Regions. **FEP Working**, n. 302, 2008.

ANPROTEC. Parques Tecnológicos consolidados. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/lideres-tematicos/parques-consolidados/#:~:text=Assim%2C%20Parque%20Consolidado%20%C3%A9%20aquele,ou%20regi%C3%A3o%20onde%20est%C3%A1%20instalado>. Acesso em: 31 março, 2024.

ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: Relatório Técnico. Brasília: Consenso Editora Gráfica , 2012, 24p.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

ARBIX, G.; CONSONI, F. Inovar para Transformar a Universidade Brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 26, n. 77, p 205-224. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092011000300016>. Acesso em: 25 abril 2022.

AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E. Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers: Strategic Board and Managerial Composition for Competitive Advantage. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 155-166, 2006.

AUDRETSCH, D. B.; KEILBACH, M. The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 7, p. 1242-1254, 2007.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017.

AUDY, J. A universidade e os desafios da inovação: uma reflexão. **Integración Conocimiento**, v. 1, n. 2, p. 9-22, 2023.

AUDY, J. L. N.; PIQUÉ, J. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação**: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. Brasília: Anprotec, 2016.

BAÊTA, A. M. C.; CKAGNAZAROFF, I. B.; BAETA-LARA, F. M. C. Poder local e a política de ciência e tecnologia e inovação. *In*: Colóquio internacional sobre poder local, 11., 2009, Bahia . **Anais**, [...].Bahia: UFBA, 2009.

BAKOUROS, Y. L.; MARDAS, D. C.; VARSAKELIS, N. C. Science park, a high tech fantasy?: an analysis of the science parks of Greece. **Technovation**, 22, p. 123-128, 2002.

BALDONI, L.; FURTADO, T. A.. Parque Científico e Tecnológico da Unicamp e seu Entorno: Quais perspectivas para consolidar um Ambiente de Inovação? *In: XXIV SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS*, 29., 2014, Belém. **Anais [...]**. Belém, 2014.

BARATA, A. **A construção da confiança**: teoria dos jogos e ética. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2008.

BARBIERI, J. C.. Pólos Tecnológicos e de Modernização: notas sobre a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, p. 21-31, set-out, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/cd8tRMWCWgvVWrZtBRfxXWP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 fev. 2023.

BARDACH, E. Developmental dynamics: interagency collaboration as an emergent phenomenon. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 2, p. 149-164, 2001

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTLETT, W.; CUCKOVIC, N. Knowledge transfer, institutions, and innovation in Croatia and Slovenia. **Drustvena istrazivanja**, v. 15, n. 3, p. 371-399, 2006.

BARTZ, C. R. F.; KELM, M. L.; SAUSEN, J. O.; CASALI, J. T.. Governança Colaborativa e Inovação Aberta: análise da experiência em um arranjo produtivo local do sul do Brasil. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 21, n.1,p. 1-19, 2018.

BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança Colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado**, v. 9, p. 800-817, 2019.

BELLAVISTA, J.; SANZ, L. Science and technology parks: habitats of innovation: introduction to special section. **Science and Public Policy**, v. 36, n. 7, p. 499-510, 2009.

BENEVIDES, G.; CARDOSO, A.; FIGUEIREDO, J.; OLIVEIRA, I.; PEREIRA, M. S. Innovation habitats in the interior of São Paulo: a study on the regions of Piracicaba and São Carlos-São Paulo-Brazil. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n.3, 2020.

BERBEGAL-MIRABENT, J.; SABATÉ, F.; CAÑABATE, A.. Brokering knowledge from universities to the marketplace: The role of knowledge transfer offices. **Management Decision**, v. 50, n. 7, p. 1285-1307, 2012.

BERGER, P.; LUCKMANN, M. **Construção Social da Realidade**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BIGLIARDI, B.; DORMIO, A. I.; NOSELLA, A.; PETRONI, G.. Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies. *Technovation*, v. 26, n. 4, p. 489-505, 2006.

BODIN, O. Collaborative environmental governance: achieving collective action in socialecological systems. *Science*, v. 357, n. 6352, p. 659-668, 2017.

BOLTON, W. **The University Handbook on Enterprise Development**. Paris: Columbus Handbooks, 1997.

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.

BRASIL. Lei 10.973, 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/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em: 14 março 2023.

BRASIL. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm). Acesso em: 14 março 2023.

BRASIL. Decreto 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm). Acesso em: 14 março 2023.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015.

CABRAL, S.; KRANE, D.; DANTAS, F. A dança dos blocos, empresários, políticos e técnicos: condicionantes da dinâmica de colaboração interorganizacional do carnaval de Salvador. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 64, p. 145-163, 2013.

CÂMARA, R. L. M.; CLEMENTINO, M. D. L. M. Governança de Mega Projetos Urbanos: uma análise institucional da Copa do Mundo de 2014 em Natal/RN/Brasil. *Mega Eventos e a Cidade*, 2., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014, p. 1-21.

CAPART, G.; SANDELIN, J. **Models of, and Missions for, Transfer Offices from Public Research Organizations**. 2004. Disponível em: <http://otl.stanford.edu/documents/JSmissionsModelsPaper-1.pdf>. Acesso em: 06 março 2023.

CAPES. **História e missão**. 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia-e-missao>. Acesso em 14 março 2023.

CASTRO, B. S.; COSTA, J. B.; FIGUEIREDO, M. Sociologia em Diálogos Transnacionais. Congresso Brasileiro de Sociologia, 17., 2015, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. Disponível em: <http://automacaodeeventos.com.br/sociologia/sis/inscricao/resumos/0001/R1304-1.PDF>. Acesso em 25 abril 2022.

CERQUEIRA-ADÃO, S. A. R., GONÇALVES, G. Empreendedorismo e startups: um estudo sobre as ações e iniciativas empreendedoras desenvolvidas na Universidade Federal do Pampa-Campus Santana do Livramento. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 3, n. 2, 2019.

CCT/UDESC. **Cinov Udesc CCT**. Disponível em: <https://www.udesc.br/cct/cinov>. Acesso em: 01 abril 2024.

CHIOCHETTA, J. C. **Proposta de um modelo de Governança para Parques Tecnológicos**. 2010. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CHOI, T.; ROBERTSON, P. J. Caucuses in collaborative governance: modeling the effects of structure, power, and problem complexity. **International Public Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 224-254, 2014.

CLOSS, L.; FERREIRA, G. Transferência de Tecnologia Universidade-Empresa: uma Revisão das Publicações Científicas Brasileiras no período de 2005-2009. *Enampad*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Enampad, 2010.

CNPq. **Apresentação**. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/institucional>. Acesso em: 14 março 2023.

COLLARINO, R. L. X.; TORKOMIAN, A. L. V. O papel dos parques tecnológicos no estímulo à criação de spin-offs acadêmicas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 201-225, 2015.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. O.; FREIRA, A. La Importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 73, p. 227-258, 2019.

COSGRAVE, E.; ARBUTHNOT, K.; TRYFONAS, T. Living labs, innovation districts and information marketplaces: A systems approach for smart cities. **Procedia Computer Science**, v. 16, p. 668-677, 2013.

COSTA, Hebe Andrade. **Governança Colaborativa em Parques Tecnológicos: estudo de casos em Minas Gerais**. 2015. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

- CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. **Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 211-230, 2010.
- DASGUPTA, P., DAVID, P. A. Toward a new economics of science. **Research Policy**, v. 23, n. 5, p. 487-521, 1994.
- DECTER, M.; BENNETT, D.; LESEURE, M.. University to business technology transfer UK and USA comparisons. **Technovation**, v. 27, n. 3, p. 145-155, 2007.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DESIDÉRIO, P. H. M.; ZILBER, M. A. Open innovation in perspective the triple helix: observations of the relationship university-company in technology transfer. **GEINTEC**, v. 6, n. 2, p. 3209-3225, 2016.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Venture Capital**. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/venture-capital/>. Acesso em: 06 março 2023.
- DOIN, T. A. F. **Governança Colaborativa na relação Universidade-Empresa-Governo: para além dos pressupostos da hélice tríplice**. 2016. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016.
- EDELENBOS, J. Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 18, p. 111-134, 2005.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T. Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. **Public Performance & Management Review**, v. 38, n. 4, p. 717-747, 2015.
- ETZKOWITZ, H. The entrepreneurial university and the emergence of democratic corporatism. *In*: ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations**. Londres: Pinter, 1997, p. 141-152.
- ETZKOWITZ, H. Innovation in innovation: the triple helix of university-industry government relations. **Social Science Information**, v. 42, n. 3, p. 293-337, 2003.
- ETZKOWITZ, H. **The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action**. Londres: Routledge, 2008.
- ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice: Universidade-indústria-governo: inovação em ação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H. Special introduction: convergence of science parks, centres and clusters: From creative destruction to creative reconstruction in a triple helix regime. **International Journal of Technoentrepreneurship**, v. 2, n. 3-4, p. 210-226, 2011.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix – University, Industry, Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. **Glycoconjugate Journal**, v.14, n.1, p. 9-14, 1995.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: From National Systems and “mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, v. 29, n. 2, p. 109 -123 2000.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHART, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. **Research Policy**, New York, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M.; BENNER, M.; GUARANYS, L., MACULAN, A. M.; KNELLER, R.. Pathways to the entrepreneurial university: towards a global convergence. **Science and Public Policy**, v. 35, n. 9, p. 681-695, 2008.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship. **Advanced Studies**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

EZPELETA, R. L. T.; FERNÁNDEZ, M. D. Creación, organización y gestión del Parque Científico Tecnológico de La Habana. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 13, n. 1, p. 346-361, 2021.

FÁVERO, M. L. A. Autonomia e poder na universidade: impasses e desafios. **Perspectiva**, v. 22, n. 1, p. 197-226, 2004.

FERREIRA, V. G. **Governança colaborativa na prática: uma análise das experiências nas APACs**. 2015. Dissertação (Mestrado) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: [http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 02 de junho 2022.

FINEP. **Sobre a FINEP**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>. Acesso em: 14 março 2023.

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., 2003, Cidade do Panamá. **Anais [...]**. Cidade do Panamá: CLAD, 2003, p. 28-31.

FOSTER-FISHMAN, P. G.; BERKOWITZ, S. L.; LOUNSBURY, D. W.; JACOBSON, S.; ALLEN, N. A.. Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. **American Journal of Community Psychology**, v. 29, n. 2, p. 241-261, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, J. Collaborative governance in the administrative state. **UCLA L. Rev.**, v. 45, p. 1, 1997.

GAINOA, A. A. P.; PAMPLONA, J. B. Abordagem teórica dos condicionantes da formação e consolidação dos Parques Tecnológicos. **Production**, v. 24, n. 1, p. 177-187, 2014.

GARCIA-RAMIREZ, M.; PALOMA, V.; SUAREZ-BALCAZAR, Y.; BALCAZAR, F.. Building International Collaborative Capacity: Contributions of Community Psychologists to a European Network. **American Journal of Community Psychology**, v. 44, n. 1-2, p. 116-122, 2009.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L.C. R.; SELIGER, G.; GALDAMEZ, E. V. C.. Performance management of regional clusters and SME cooperation networks, **International Journal of Business Excellence**, v. 1 n. 4, p. 457-483, 2008.

GEUNA, A.; MUSCIO, A. The governance of university knowledge transfer: a critical review of the literature. *Minerva*, v. 47, n. 1, p. 93–114, 2009.

GIUGLIANI, Eduardo. **Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil**. 2011. Tese (Doutorado). Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A, B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, L. F.; MORÉ, R. P. O. Governança Colaborativa para o fortalecimento da interação Universidade e Parques Tecnológicos. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 21, 2023, Loja. **Anais [...]**. Loja: UFSC, 2023.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. Desenvolvimento e organizações: as universidades como eixo de articulação entre o local e o global. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**. Madri: Tauros. v.1, 1987.

HERINGER, B. H. F. **Proposta de uma métrica de avaliação para parque tecnológico sob a ótica de um sistema de inovação estruturante**. 2011. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2011.

HOWELLS, J. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. **Research Policy**, v. 35, ed. 5, p. 715-28, 2006.

IASP. **Definitions**. Disponível em: <https://www.iasp.ws/our-industry/the-role-of-stps-and-areas-of-innovation>. Acesso em: 16 fev. 2023.

IBGE. **Informações do PIB**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/joinville/pesquisa/38/46996?tipo=ranking>. Acesso em: 23 maio 2023a.

IBGE. **Informações do IDH**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/joinville/pesquisa/37/30255?tipo=ranking>. Acesso em 23 maio 2023b.

INEP. **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>. Acesso em: 16 abril 2023.

INOVAPARQ. **O Parque**. Disponível em: <https://inovapark.com.br/>. Acesso em: 01 jun. 2022.

IZUSHI, H. Impact of the length of relationships upon the use of research institutes by SMEs. **Research Policy**, v. 32, ed. 5, p.771-788, 2003.

JACOBS, J. **The Economy of Cities**. New York: Vintage, 1969.

JOHNSTON, L; ROBINSON, S.; LOCKETT, N.. Recognising “open innovation” in HEI-industry interaction for knowledge transfer and exchange. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 6, p. 540-560, 2010.

JOINVILLE. Lei Complementar nº 620, de 12 de setembro de 2022. Promove a revisão da Lei Complementar Nº 261, de 28 de fevereiro de 2008, e institui o Plano Diretor de Desenvolvimento Sustentável do Município de Joinville. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/j/joinville/lei-complementar/2022/62/620/lei-complementar-n-620-2022-promove-a-revisao-da-lei-complementar-n-261-de-28-de-fevereiro-de-2008-e-institui-o-plano-diretor-de-desenvolvimento-sustentavel-do-municipio-de-joinville>. Acesso em: 27 maio 2023.

JOINVILLE. Lei nº 7.170, de 19 de dezembro de 2011. Dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e social municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/j/joinville/lei-ordinaria/2011/717/7170/lei-ordinaria-n-7170-2011-dispoe-sobre-medidas-de-incentivo-a-inovacao-e-a-pesquisa-cientifica-e-tecnologica-no-ambiente-produtivo-e-social-municipal-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 27 maio 2023.

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

JÚLIO, T. B. **Análise da contribuição da lei específica do Guarapiranga (RMSP) para a gestão integrada do solo e da água**. 2014. Dissertação (Mestrado). Ciência Ambiental. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

JÚNIOR, S. P. R.; NEVES, S. S.; RUIZ, M.S.; GALLARDO, A.L.C.F.; CÔRTEZ, P.L.; CERÂNTOLA, A.P.C.. Governança colaborativa aplicada à gestão de conflitos socioambientais na despoluição de córregos na cidade de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, p. 113-134, 2015.

KALLIS, G.; KIPARSKY, M.; NORGAARD, R. Collaborative governance and adaptive management: Lessons from California's CALFED Water Program. **Environmental Science & Policy**, v. 12, n. 6, p. 631-643, 2009.

KISSELER, L.; HEIDEMANN, F. GP: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KOERNER, A.; INATOMI, C. C.; BARREIRA, K.S. Dez anos de racionalização da gestão judicial no Brasil: efeitos e perspectivas. **Revista Direito e Práxis**, v. 6, n. 12, p. 326-364, 2015.

KRISHNA, V. V. Universities in the National Innovation Systems: Emerging Innovation Landscapes in Asia-Pacific. **Journal Open Innov. Technol. Mark. Complex**, v. 5, n. 43, 2019.

LAIMER, C. G. Determinants of interorganizational relationships in science and technology parks: theoretical and empirical evidence. **Gestão & Regionalidade**, vol. 31, n. 91, 2015.

LAMPERTI, F.; MAVILIA, R.; CASTELLINI, S. O papel dos parques tecnológicos: um quebra-cabeça de crescimento, inovação e investimentos em P&D. **Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 1, p. 158-183, 2017.

LARA, J. E. Instituições e políticas para o desenvolvimento tecnológico regional na nova economia do conhecimento: uma análise para o Brasil utilizando o modelo da tripla hélice. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 4, p. 13-42, dez. 2017.

LEACH, W. D.; SABATIER, P. A. Are trust and social capital the keys to success? Watershed partnerships in California and Washington. *In*: SABATIER, P. A.; FOCHT, W.; LUBELL, M.; TRACHTENBERG, Z.; VEDLITZ, A.; MATLOCK, M. (ed.). **Swimming Upstream: Collaborative Approaches to Watershed Management**. Cambridge: MIT Press, 2005, p. 233-258.

LECLUYSE, L.; KNOCKAERT, M.; SPITHOVEN, A. J.. The contribution of science parks: a literature review and future research agenda. **The Journal of Technology Transfer**, v. 44, ed. 2, p. 559-595, 2019.

LEE, A. Rigour and relevance in MIS research: Beyond the approach of positivism alone. **MIS Quart.**, v. 23, n. 1, p. 29-33, 1999.

LEE, K.; OHTA, T.; KAKEHI, K. Formal boundary spanning by industry liaison offices and the changing pattern of university-industry cooperative research: the case of the University of Tokyo. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 22, n. 2, p. 189-206, 2010.

LEE, Y. S. The Sustainability of University-Industry Research Collaboration: An Empirical Assessment. **Journal of Technology Transfer**, v. 25, n. 2, p.111-133, 2000.

LEYDESDORFF, L. **The Triple Helix of University-Industry-Government relations. Amsterdam School of Communication Research.** University of Amsterdam, 2012.

LIBERATI, D.; Marco MARINUCCI, M.; TANZI, G.M.. Science and Technology Parks in Italy: main features and analysis of their effects on the firms hosted. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 4, p. 694-729, 2016.

LOPES, I. S. **Governança Colaborativa e Inovação em Processos em Redes: Os casos dos Centros de Desenvolvimento de Tecnologia de São José dos Campos.** 2019. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Paulista, São José dos Campos, 2019.

LYKEN-SEGOSEBE, D.; Tshego MOGOTSI, T.; KENEWANG, S.; MONTSHIWA, B.. Stimulating academic entrepreneurship through technology business incubation: Lessons for the incoming sponsoring university. **International Journal of Higher Education**, v. 9, n. 5 p. 1-18, 2020.

MACHADO, H. P. V.; SARTORI, R. Conhecimento e Inovação no Âmbito da Cooperação Entre Universidade e Empresa. Um Estudo de Caso. **Desenvolvimento em questão**, [s.l.], v. 16, n. 44, p. 483-507, jul./set. 2018.

MAGACHO, L. A. M. **Parque de Inovação de Serviços para as Pessoas Metodologias para o planejamento.** 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

MAH, D. N.; HILLS, P. Collaborative governance for technological innovation: a comparative case study of wind energy in Xinjiang, Shanghai, and Guangdong. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 32, n. 3, p. 509-529, 2014.

MARGERUM, R. D. Organizational commitment to integrated and collaborative management: matching strategies to constraints. **Environmental Management**, Nova Iorque, v. 28, ed. 4, p. 421-431, out. 2001.

MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A.V.; MOTA, E.B.; QUINTELLA, O.M.. **Gestão da qualidade e processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Produção Científica em Contabilidade no Brasil: Dez Pecados. In: LOPES, J.; RIBEIRO FILHO, J. F.; PEDERNEIRAS, M. (Org.). **Educação contábil: tópicos de ensino e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 1 - 14.

MATEU, J. M.; CISCAR, V. C. How To Bring the Work of a Science Park to Its Territory. **Journal Technol. Manag. Innov**, v. 17, n. 3, 2022.

MATOS, M. G. P. GUIMARÃES, V.; GUIMARÃES, R.. **Sistemas Produtivos e Inovativos Locais como Ponte entre Incubadoras e Parques Tecnológicos e o Desenvolvimento Regional e Local**. Rio de Janeiro: REDESIST, 2021.

MCGUIRE, M.. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. **Public Administration Review**, v. 66, n. s1, 2006.

MCTI. **Estudo de Projetos de Alta Complexidade**: indicadores de parques tecnológicos / Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico. Brasília: CDT/UnB, 2014.

MCTI. Portaria MCTIC nº 6.762, de 17 de dezembro de 2019. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria\\_MCTIC\\_n\\_6762\\_de\\_17122019.html?searchRef=inova%C3%A7%C3%A3o&tipoBusca=expressao](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria_MCTIC_n_6762_de_17122019.html?searchRef=inova%C3%A7%C3%A3o&tipoBusca=expressao) Exata. Acesso em: 06 março 2023.

MCTI. **Parques Tecnológicos do Brasil**. Brasília: NTG/UFV, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes-mcti/parques-tecnologicos-do-brasil>. Acesso em: 06 fev. 2023.

MEDEIROS, J. A.; ATAS, L..Incubadoras de Empresas: Lições da Experiência Internacional. **RAE**, São Paulo, v.33, n.2, p 5-20, 1998.

MELLO, P.; SERRA, M. Parques tecnológicos e desenvolvimento regional: um estudo de caso do sistema paulista de ambientes de inovação. **Texto para Discussão**, Campinas, n. 439, 2022.

MENEGAZZO, C. **Parques Tecnológicos - sustentabilidade econômico financeira**: um estudo de caso no Sapiens Parque. 2018. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

MENDES, E.V.. **Governança regional das redes de atenção à saúde**. 1. ed., Brasília: CONASS, 2016.

MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. Os Parques Científicos, tecnológicos e de inovação de Santa Catarina. Edição Independente, FAPESC, 2023.

MORÉ, R. P. O. **Capacidades absorptivas e de inovação de empresas na perspectiva da estrutura de governança: um estudo em habitats de inovação de Santa Catarina**. 2016. Tese (Doutorado). Curso de Doutorado em Administração – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016.

MOTTA, C. F.; DA SILVA, C. A. F.; DOS SANTOS, R. F. Strategies for establishing partnerships between physical education and industry. **Journal of Physical Education and Sport**, v. 18, n. 3, p. 1524-1532, 2018.

MURDOCK, B.; WIESSNER, C.; SEXTON, K. Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: analysis of 10 Project XL case studies, **Science, Technology & Human Values**, Nova Iorque, v.2, n. 30, p. 223-250, 2005.

NEWMAN, J.; BARNES, M.; SULLIVAN, H.; KNOPS, A.. Public participation and collaborative governance. **Journal of Social Policy**, v. 33, n. 2, p. 203-223, 2004.

NG, W. K. B.; APPEL-MEULENBROEK, R.; CLOODT, M.; ARENTZE, T.. Perceptual measures of science parks: Tenant firms' associations between science park attributes and benefits. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 163, 2021.

NIT/UEDESC. **Resolução nº 090/2014, de 16 de outubro de 2014**. 2014. Disponível em:

<https://www.udesc.br/nit/legisla%C3%A7%C3%A3o#:~:text=RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20090%2F2014%20%2D%20Programa,Estado%20de%20Santa%20Catarina%20%E2%80%93%20UEDESC>. Acesso em: 01 abril 2024.

NOSELLA, P.; BUFFA, E. **O parque de alta tecnologia de São Carlos: a difícil integração universidade/empresa**. São Carlos: EdUFSCar, 2003.

NTG. **InovaData-BR, 2020**. Disponível em: <https://ntg.ufv.br/inovadata-br-2/#:~:text=O%20InovaData%2DBR%20%C3%A9%20uma,suas%20empresas%20e%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20residentes>. Acesso em: 18 de março 2024.

NUNES GIMENEZ, A. M.; MACHADO BONACELLI, M. B. Enseñanza superior y sociedad: un estudio exploratorio sobre prácticas de la tercera misión en la Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). **Journal of technology management & innovation**, v. 13, n. 4, p. 94-104, 2018.

OSINSKI, M.; ROMAN, D.J.; MATOS, F.; SELIG, P.M.; GIUGLIANI, E.. A Presença dos Papéis Organizacionais da Trílice Hélice em um Núcleo de Inovação Tecnológica da Região Sul do Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 8., 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Guadalajara: ciKi, 2018.

PESSÔA, L. C.; CIRANI, C. B. S.; SILVA, M. M.; RANGE, A. S. Parques tecnológicos brasileiros: uma análise comparativa de modelos de gestão. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 253-273, 2012.

PINTO, D.; SARTORI, R.; MACHADO, H.P.V.. Configuração da relação entre Universidades, Parques e Incubadoras Tecnológicas no Estado do Paraná. **Revista GEINTEC**, v. 9, n. 2, p. 5008-5023, 2019.

PHAN, P. H.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. **Journal of business venturing**, v. 20, n. 2, p. 165-182, 2005.

PIRES, E. A.; QUINTELLA, C. M. Política de propriedade intelectual e transferência de tecnologia nas universidades: uma perspectiva do NIT da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Holos (on-line)**, v. 6, p. 178-195, 2015.

PLONSKI, G. A. Empreendedorismo inovador sustentável. Parcerias Estratégicas. **Centro de Gestão e Estudos Estratégicos**, v. 15, n. 31, p. 153-158, 2010.

PORTAL DO ESTADO. **Economia de Santa Catarina**. 2023. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/conheca-sc/economia/>. Acesso em: 23 maio 2023.

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

PURDY, J. M. Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 3, p. 409-417, 2012.

RAMOS, M. C. L. Universidade/empresa/governo o tripé da inovação: Estudo de Casos nas fundações de apoio da UFSC. *In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar del Plata: UFSC, 2017.

Ranga, M.; Etzkowitz, H. Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. **Industry and Higher Education**. Reino Unido, v. 27, n. 4, p. 237-262, 2013.

RAPINI, M. S.; SUZIGAN, W.; FERNANDES, A.C.A.; DOMINGUES, E.; Soraia Schultz Martins CARVALHO, S.S.M.; CHAVES, C.V. A Contribuição das Universidades e Institutos de Pesquisa para o Sistema de Inovação Brasileiro. *In: Encontro da Associação Nacional de Centros de Pós-Graduação em Economia*, 37., 2009, Foz de Iguaçu. **Anais [...]**. Foz de Iguaçu, 2009.

RAUEN, C. V. O Novo Marco Legal da Inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-empresa. **Radar**, Brasília, n. 43,v.81, p. 21-35, 2016.

RAVANELLO, F. S. **Análise do grau de desenvolvimento dos ambientes de inovação**: O caso da Governança dos Parques Tecnológicos e Incubadoras do Rio Grande do Sul. 2017. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

REYES, S. T. **Governança em Parques Tecnológicos**: Um estudo multicaso comparativo na América Latina (Brasil, México, Argentina, Colômbia e Uruguai).

2016. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

RIBEIRO, S. X.; NAGANO, M. S. Elements influencing knowledge management in university business government collaboration: case studies in national institutes of science and technology. **Knowledge and Process Management**, v. 25, n.3, p. 207-219, 2018.

ROBERTSON, P. J.; CHOI, T. Deliberation, Consensus, And Stakeholder Satisfaction: A simulation of collaborative governance. **Public Management Review**, v. 14, n. 1, p. 83-103, 2012.

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

ROSENLUND, J.; ROSELL, E.; HOGLAND, W. Overcoming the triple helix boundaries in an environmental research collaboration. **Science and Public Policy**, v. 44, n. 2, p. 153-162, 2016.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciência e la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. **Revista de la Integración**, v. 2, n. 1, p. 15-36, 1968.

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

SANT'ANNA, L. T.; TONELLI, D.F.; MARTINS, T.C.M.; SILVA, J.P.N.; ANTONIALLI, L.M.. Desafios para a Governança Colaborativa em Parques Tecnológicos em operação no Brasil. *In*: XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 38., 2018, Maceió. **Anais [...]**. Maceió, 2018.

SANT'ANNA, L. T.; TONELLI, D.F.; MARTINS, T.C.M.; SILVA, J.P.N.; ANTONIALLI, L.M.. Fatores institucionais, interorganizacionais e financeiros em parques tecnológicos: um estudo sob a ótica da governança colaborativa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, n. 3, 2021.

SANTOS, C. C. A. A.; SOUSA, K. A. Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação como propulsoras da inovação na Universidade Brasileira. **Revista Desafios**, v. 6, n. 1, 2019.

SARTORI, V. **InHab-Read - IHR Metodologia de Leitura de Entorno para Habitats de Inovação**. 2017. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SCHMIDT, S.; BALESTRIN, A. Projetos colaborativos de P&D em ambientes de incubadoras e parques científico-tecnológicos: teorizações do campo de estudo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n.2, p. 111-131, 2014.

SCHMITT, P.; VAN WELL, L. (ed.). **Territorial governance across Europe: Pathways, practices and prospects**. Routledge, 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, p. 347-369, 2009.

SEGATTO-MENDES, A. P. **Análise do processo de cooperação tecnológica universidade empresa: um estudo exploratório**. 1996. Dissertação (Mestrado).Administração Geral - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SHARIFI, A. A critical review of selected smart city assessment tools and indicator sets. **Journal of Cleaner Production**, v. 233, p. 1269-1283, 2019.

SIDDIKI, S. N., Julia L. CARBONI, J.L.; KOSKI, C.; SADIQ, A.A.. How policy rules shape the structure and performance of collaborative governance arrangements. **Public Administration Review**, v. 75, n. 4, p. 536-547, 2015.

SILVA, F. G.; RIBEIRO, J. A.; BARROS, F. M. R. Mapeamento da atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. **RASI**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 180-197, 2019.

SILVA, F. Q. B.; SUASSUNA, M.; MACIEL, S. M. Um modelo de desenvolvimento local baseado em inovação e o papel dos parques tecnológicos na sua implantação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.3, n.1, p.25-37, 2009.

SINOVA/UFSC a. **Resolução Normativa nº164/Cun/2022, de 29 de abril de 2022**. 2022. Disponível em: <https://sinova.ufsc.br/regulamentos-internos/#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20n%C2%BA%20164%2F2022,Universidade%20Federal%20de%20Santa%20Catarina>. Acesso em: 01 de abril 2024.

SINOVA/UFSC b. **Institucional**. Disponível em: <https://sinova.ufsc.br/departamento/institucional/>. Acesso em: 03 abril 2024.

SINOVA/UFSC. **Portaria Normativa nº 374/2020/GR, de 24 de setembro de 2020**. 2020. Disponível em: [https://sinova.ufsc.br/files/2021/09/Portaria-374\\_2020\\_GR-Cria-Comit%C3%AA-de-Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://sinova.ufsc.br/files/2021/09/Portaria-374_2020_GR-Cria-Comit%C3%AA-de-Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 03 abril 2024.

SMITH, H. L.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges. **Prometheus**, v. 32, n. 4, p. 321-336. 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08109028.2014.972135>. Acesso em: 23 jun. 2022.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Introduction Governance networks research: towards a second generation. *In*: SORENSEN, E., TORFING, J. **Theories of democratic network governance**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2007, p. 233-246.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

STRAUB, D.; GEFEN, D.; BOUDREAU, M. C. **The ISWorld Quantitative, Positivist Research Methods**. Disponível em: <http://dstraub.cis.gsu.edu:88/quant/>. Acesso em: 01 de março. 2023.

SU, D.; ZHOU, Dayong; LIU, C.; KONG, L. Government-driven university-industry linkages in an emerging country: the case of China. **Journal of Science & Technology Policy Management**, v. 6, n. 3, p. 263-282, 2015.

SUZIGAN, W. ; ALBUQUERQUE, E. M.; CÁRIO, S. *In*: SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. M.; CÁRIO (org.). **Em busca da Inovação: Interação Universidade-Empresa no Brasil**. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2011.

TEIXEIRA, C. S.; EHLERS, A. C. S. T.; ABDALA, L. N.; MACEDO, M. M. **Habitats de inovação: alinhamento conceitual**. Florianópolis: Perse, 2016.

TEIXEIRA, M. M. C.; EHLER, A.C.S.T; TEIXEIRA,C. S; ÁDAN,C; HUERTA, J.M P. **Parques Científicos e Tecnológicos: alinhamento conceitual**. Florianópolis: Perse, 2017.

TEIXEIRA, C. S. VIA Estação Conhecimento. Hackathon, 2020.

THEERANATTAPONG, T. G; PICKERNELL, D; SIMMS,C. Systematic literature review paper: the regional innovation system-university-science park nexus. **Journal of Technology Transfer**, v. 46, ed. 1, p. 2017-2050, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

UDESC. **Regimento Geral**. Disponível em: <https://www.udesc.br/regimentogeral>. Acesso em: 01 abril 2024.

UDESC. **Histórico da UDESC**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre/hist%C3%B3rico#:~:text=Em%201990%2C%20a%20Ud,esc%20%20%20ofertar%20ensino%20totalmente%20gratuito>. Acesso em: 01 dez. 2023.

UDESC b. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre/missao>. Acesso em: 01 abril 2024.

UDESC/AGITTE. **Resolução nº 25/19, de 27 de junho de 2019**. Disponível em: <https://www.univille.edu.br/pt-br/institucional/proreitorias/prppg/setores/agitte/legislacao-resolucao/884257>. Acesso em: 01 abril 2024.

UNIVILLE a. **Regimento Univille**. 2016. Disponível em: [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/institucional/univille/documentos\\_institucionais/878662#](https://www.univille.edu.br/pt_br/institucional/univille/documentos_institucionais/878662#). Acesso em: 02 abril 2024.

UNIVILLE b. **Resolução nº 09/16, de 1º de setembro de 2016.** Disponível em: [https://www.univille.edu.br/community/novoportal/VirtualDisk.html/downloadDirect/2048951/EstatutoUniville\\_2\\_1.pdf](https://www.univille.edu.br/community/novoportal/VirtualDisk.html/downloadDirect/2048951/EstatutoUniville_2_1.pdf). Acesso em: 02 abril 2024.

UNIVILLE. **Identidade social.** 2017. Disponível em: [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/institucional/univille/identidade\\_institucional/878661#:~:text=Promover%2C%20enquanto%20universidade%20comunit%C3%A1ria%2C%20forma%C3%A7%C3%A3o,comprometida%20com%20a%20sustentabilidade%20socioambiental](https://www.univille.edu.br/pt_br/institucional/univille/identidade_institucional/878661#:~:text=Promover%2C%20enquanto%20universidade%20comunit%C3%A1ria%2C%20forma%C3%A7%C3%A3o,comprometida%20com%20a%20sustentabilidade%20socioambiental). Acesso em: 02 abril 2024.

UNIVILLE a. **Univille, Universidade Comunitária.** 2017. Disponível em: [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/institucional/universidade\\_comunitaria/597157](https://www.univille.edu.br/pt_br/institucional/universidade_comunitaria/597157). Acesso em: 12 abril 2024.

UNIVILLE b. **Univille Premiada.** 2017. Disponível em: [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/institucional/univille\\_premiada/597158](https://www.univille.edu.br/pt_br/institucional/univille_premiada/597158).

UNIVILLE c. **Formas de Ingresso.** 2017. Disponível em: [https://www.univille.edu.br/pt\\_br/central/estudenauniville/formas\\_ingresso/600593](https://www.univille.edu.br/pt_br/central/estudenauniville/formas_ingresso/600593). Acesso em: 12 abril 2024.

UNIVILLE. Univille é 3ª em inovação no País em ranking universitário de empreendedorismo. 2020. Disponível em: <https://www.univille.edu.br/noticias/2020.2/univille-3-em-inovacao-no-pais/884652>. Acesso em: 12 abril 2024.

UFSC. **Gestão Estratégica do Campus Joinville.** 2021. Disponível em: <https://gestaoestrategica.joinville.ufsc.br/relatorio-de-indicadores-2021-2024/>. Acesso em: 01 abril 2024.

UFSC. **A UFSC.** 2022. Disponível em: <https://ufsc.br/a-ufsc/>. Acesso em: 1 abril 2024.

UFSC/JOINVILLE. **Histórico.** 2024. Disponível em: <https://joinville.ufsc.br/historico/>. Acesso em: 01 abril 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://ufsc.br/a-ufsc/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 03 abril 2024.

UIUC. **Research Park.** Champaign, 2020. Disponível em: <https://stat.illinois.edu/course-catalog/career-services-resources/research-park>. Acesso em: 08 fev. 2023.

UKSPA. **About UKSSPA.** 2019. Disponível em <http://www.ukspa.org.uk/our-organisation/about-us>. Acesso em: 16 fev. 2023.

UNIVILLE. **Universidade da Região de Joinville.** 2014. Disponível em: <https://www.univille.edu.br/contentId/598914>. Acesso em: 02 abril 2024.

UNIVILLE. **Conselho de Administração - Resolução 20/2015**. 2015. Disponível em: <https://www.univille.edu.br/pt-BR/a-univille/resolucoes/resolucoes-conselho-administrativo/2016/818304>. Acesso em: 01 abril 2024.

VALENTE, L. Hélice Tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. **Conhecimento & Inovação**, v. 6, n.1, 2010.

VAN BUUREN, A. Knowledge for Governance, Governance of Knowledge: Inclusive Knowledge Management in Collaborative Governance Processes. **International Public Management Journal**, v. 12, ed. 2, p. 208-235, 2009

VARGAS, C. A. F. **A influência da capacidade de inovação e das redes de cooperação na inovatividade de empresas instaladas em parques tecnológicos brasileiros**. 2020. Tese (Doutorado). Pós-Graduação de Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VIA ESTAÇÃO CONHECIMENTO. **O papel dos parques científicos e tecnológicos no território**. Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://via.ufsc.br/o-papel-dos-parques-cientificos-e-tecnologicos-no-territorio/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

WARD, V.L.; HOUSE, A.O.;HAMER, S.. Corretagem de conhecimento: Explorando o processo de transferência de conhecimento em ação. **BMC Health Services Research**, v. 9, n. 12, 2009.

WEBER, E. P.; KHADEMIAN, A. M. Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 334-349, 2008.

VAN WINDEN, W.; HAGEMANSE, I.; VAN HEMERT, P.. The street-wise university: The Amsterdam knowledge mile as an intermediary and place-making concept. **Social Sciences**, v 8, n. 81, 2019.

VIA. **Estação do Conhecimento**. 2019. Disponível em: <https://via.ufsc.br/os-parques-de-santa-catarina/>. Acesso em: 02 abril 2024.

VOGEL, A.; KAGHAN, W. N. Bureaucrats, brokers, and the entrepreneurial university. **Organization**, v. 8, n. 2, p. 358–364, 2001.

YIGITCANLAR, T.; ADU-MCVIE, R.; EROL, I. How can contemporary innovation districts be classified? A systematic review of the literature. **Land Use Policy**, v. 95, ed. 104595, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

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

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Luana de Freitas Gonçalves, sou mestranda do Programa do Programa de Pós- Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré, intitulada **Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa**, cujo objetivo geral é analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre universidade e parque tecnológico. Os objetivos específicos são: (a) discutir as implicações das características da governança colaborativa como mecanismo de suporte para a interação universidade e parques tecnológicos; (b) identificar fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e os responsáveis das áreas de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações e; (c) Sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as universidades podem realizar para promover interação com os parques tecnológicos.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de entrevista (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) e será gravada em áudio e vídeo pela plataforma *Google Meet*, com tempo estimado entre uma a duas horas. Assim, cabe esclarecer que a participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos da pesquisadora constante neste TCLE.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pela pesquisadora para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas para minimizar ou mitigar o risco
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido;</li> <li>- O participante escolherá data, hora e local da entrevista;</li> <li>- Encaminhar previamente o TCLE e o roteiro de entrevista para que o participante tome ciência com antecedência;</li> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
Desconforto ou constrangimento durante a gravação de áudio da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O participante, pode optar por não gravar em áudio e vídeo. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas.</li> <li>- Poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
As perguntas, apesar de serem estritamente sobre a prática profissional, podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
<b>Risco de transtornos ou danos às relações pessoais e profissionais, em caso de vazamento de dados/quebra de anonimato do entrevistado</b> (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante;</li> <li>- Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.</li> </ul>

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Porém, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Entretanto, espera-se, como benefício direto desta pesquisa, proporcionar serão relevantes principalmente para o direcionamento de estratégias por parte dos gestores da universidade e dos parques e para as políticas de inovação do país. Também auxiliará aos gestores a compreender o que é Governança Colaborativa e a sua importância para a interação entre a academia e os parques, propiciando, assim, ganhos mútuos. Além disso, este modelo de governança pode ser um quadro de referência para a implementação de colaborações entre a universidade e demais atores da Tríplice Hélice, com vistas a

possibilitar o desenho da estratégia e o mapeamento dos desafios e limitações da parceria. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem as discussões sobre Governança Colaborativa na interação entre Universidade e Parques Tecnológicos.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa e declara conhecer e cumprir os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis que vierem a ser utilizados para a execução do presente projeto de pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante. O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pelo mestrando, no e-mail [lu\\_freitasgoncalves@yahoo.com.br](mailto:lu_freitasgoncalves@yahoo.com.br), pelo telefone (48) 99694-3865 (whats) ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco G/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br) ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua

integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O participante estará recebendo deste TCLE uma das vias com as páginas rubricadas.

Agradecemos a sua participação.

---

Luana de Freitas  
Gonçalves  
Mestranda

---

Dr. Rafael Pereira  
Ocampo Moré

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) participante,

Meu nome é Luana de Freitas Gonçalves, sou mestranda do Programa do Programa de Pós- Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré, intitulada **Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa**, cujo objetivo geral é analisar por meio de um estudo multicaso como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre universidade e parque tecnológico. Os objetivos específicos são: (a) discutir as implicações das características da governança colaborativa como mecanismo de suporte para a interação universidade e parques tecnológicos; (b) identificar fatores críticos percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e os responsáveis das áreas de inovação de Universidades, no que se refere às suas interações e; (c) Sugerir ações estruturantes de Governança Colaborativa que as universidades podem realizar para promover interação com os parques tecnológicos.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de um questionário encaminhado por e-mail acessando a plataforma Google Forms. Assim, cabe esclarecer que a participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos da pesquisadora constante neste TCLE.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pela pesquisadora para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas para minimizar ou mitigar o risco
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos do questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido;</li> <li>- Encaminhar previamente o TCLE</li> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
Desconforto ou constrangimento em fornecer as respostas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O participante, poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
As perguntas, apesar de serem estritamente sobre a prática profissional, podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
<b>Risco de transtornos ou danos às relações pessoais e profissionais, em caso de vazamento de dados/quebra de anonimato do entrevistado</b> (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante;</li> <li>- Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.</li> </ul>

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Porém, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei. Entretanto, espera-se, como benefício direto desta pesquisa, proporcionar serão relevantes principalmente para o direcionamento de estratégias por parte dos gestores da universidade e dos parques e para as políticas de inovação do país. Também auxiliará aos gestores a compreender o que é Governança Colaborativa e a sua importância para a interação entre a academia e os parques, propiciando, assim, ganhos mútuos. Além disso, este modelo de governança pode ser um quadro de referência para a implementação de colaborações entre a universidade e demais atores da Tríplice Hélice, com vistas a possibilitar o desenho da estratégia e o mapeamento dos desafios e limitações da

parceria. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem as discussões sobre Governança Colaborativa na interação entre Universidade e Parques Tecnológicos.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa e declara conhecer e cumprir os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais sensíveis que vierem a ser utilizados para a execução do presente projeto de pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante. O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pelo mestrando, no e-mail [lu\\_freitasgoncalves@yahoo.com.br](mailto:lu_freitasgoncalves@yahoo.com.br), pelo telefone (48) 99694-3865 (whats) ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco G/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br) ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II. Rua: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de

padrões éticos. O participante estará recebendo deste TCLE uma das vias com as páginas rubricadas.

Agradecemos a sua participação.

---

Luana de Freitas  
Gonçalves  
Mestranda

---

Dr. Rafael Pereira  
Ocampo Moré

## APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURA

**TEMA DE PESQUISA:** A governança colaborativa na interação da universidade e parques tecnológicos para o desenvolvimento da região de Santa Catarina.

**TÍTULO:** Ações estruturantes à interação entre Universidades e Parques Tecnológicos na região de Santa Catarina sob a perspectiva da Governança Colaborativa

**ROTEIRO:** Levantamento de informações exploratórias sobre os fatores determinantes e restritivos para a interação universidade e parques tecnológicos e implicações das características da Governança Colaborativa

**OBJETIVO DA PESQUISA:** coletar informações dos responsáveis pela área de inovação das universidades e de gestores dos parques tecnológicos envolvidos nas suas relações de interação, que permitam elucidar a pesquisadora sobre as concepções dos gestores acerca da relação universidade-parque tecnológico na perspectiva da governança colaborativa.

**Bloco I - Discutir as implicações das características da Governança Colaborativa como mecanismo de suporte para a interação universidade e parques tecnológicos.**

1) Considerando que o conceito de governança colaborativa definido por Ansell e Gash, 2008 é o envolvimento de entes públicos e privados na busca de soluções para problemas públicos que não poderiam ser resolvidos sem colaboração, originado de um processo de tomada de decisão coletiva, consensual e deliberativa. O que você entende por governança colaborativa e como ela poderia ser aplicada na interação entre o parque tecnológico e a universidade?

### **I. Multiplicidade de atores interdependentes**

a. Quais são os principais atores envolvidos na interação entre a Universidade e o Parque?

b. Qual (is) vantagem destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão?

c. Qual (is) desvantagem (ns) destacaria de se ter vários atores interdependentes envolvidos na interação da Universidade e do Parque, considerando os projetos, acordos, convênios, processos, gestão?

### **II. Processo de deliberação formal com regras claras**

a. Como é formalizada a participação em projetos, convênios, acordos entre a Universidade e os Parques? E em qual instância ocorre a formalização?

b. Quais são os documentos formais que explicitam as regras de interação?

c. Existe plena consciência entre os atores, em especial da universidade, dos normativos que regem o ambiente do Parque?

d) Como você avalia o processo de decisão colaborativa formal com regras claras na governança do Parque Tecnológico envolvendo a Universidade? Isso é importante para o sucesso da interação entre essas entidades? Porque?

### **III. Busca pelo consenso**

- a. Quando são traçados os objetivos e metas em projetos, acordos, convênios, processos, gestão existe uma discussão entre a Universidade e o Parque que se encaminhe na direção do consenso?
- b. Quem tem predominância no processo decisório (a vontade de qual ator é predominante)?
- c. Como tem sido a experiência em projetos, acordos, convênios, processos, gestão entre a Universidade e o Parque quanto a busca pelo consenso? Tem sido fácil ou é difícil? O consenso flui naturalmente?

### **IV. Decisões deliberativas inclusivas**

- a. Quais são os atores participantes das deliberações?
- b. Há níveis distintos de importância da opinião na gestão e governança do Parque?
- c. Existem fóruns de discussão entre a Universidade e o Parque?
- d. Existem reuniões administrativas em que representantes da Universidade e do Parque são intimados a comparecer?
- e. Todos podem opinar sobre as decisões consideradas importantes?
- f. Existe percepção da existência de “tamanho” entre os atores? Se sim, quem são considerados “pequenos atores” ou “grandes atores”?
- g. Qual é o nível de participação dos “pequenos atores” nas decisões mais importantes e decisivas para o Parque Tecnológico?

### **V. Objetivos em comum**

- a. Objetivos comuns são importantes para uma iniciativa colaborativa?
- b. Quais são os objetivos em comum que unem a Universidade e o Parque no processo de desenvolvimento da região?
- c. É possível identificar na Universidade ou no Parque objetivos que não são comuns? Se sim, qual é a razão e como isso afeta a interação entre as instituições.

### **VI. Confiança mútua**

- a. Na sua visão é possível perceber relações de confiança entre a Universidade e o Parque? Cite pelo menos três exemplos.
- b. O que motivaria essas relações de confiança entre a Universidade e o Parque?
- c. Há alguma situação em que a confiança mútua ficou abalada?
- d. Em que situações a confiança mútua é fortalecida?

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

**Objetivo Bloco II: Identificar os fatores facilitadores e/ou dificultadores percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e representantes da área de inovação das Universidades de Santa Catarina, no que se refere às suas interações.**

Prezado(a),

Este questionário levará apenas 30 minutos para ser respondido, e trata-se de uma pesquisa em nível de mestrado desenvolvida pela discente Luana de Freitas Gonçalves sob a orientação do Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré, no âmbito do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária do Centro Socioeconômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Este questionário é direcionada ao (a) representante (s) da área de inovação das Universidades e dos gestores dos Parques Tecnológicos da Região de Joinville e tem como objetivo geral " analisar como a Governança Colaborativa contribui para o fortalecimento da interação entre universidade e parque tecnológico."

Dessa forma, a finalidade é recolher informações a fim de identificar os fatores facilitadores e/ou dificultadores percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e representantes da área de inovação das Universidades de Santa Catarina, no que se refere às suas interações.

Após a emissão da declaração de ciência e concordância destas Instituições para a realização do estudo em seus espaços, o projeto de dissertação foi aprovado pelo Comitê de Ética da UFSC na Plataforma Brasil sob o nº 70806323.6.0000.0121.

Por oportuno, ressalta-se que o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e dos profissionais entrevistados. Um compromisso para a realização deste estudo é esta pesquisadora possibilitar aos entrevistados um retorno dos resultados da pesquisa.

Ao responder o questionário o respondente autoriza a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando o sigilo e a ética. É importante observar que tal autorização está em consonância com

a resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, tendo logrado anuência e aprovação do Comitê de Ética.

Agradeço desde já sua participação!

Em caso de dúvidas entrar em contato pelo e-mail:  
lu\_freitasgoncalves@yahoo.com.br

## **Seção 1**

E-mail:

**O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está disponível na íntegra no anexo a este questionário.**

- Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.
  
- Tenho 18 anos ou mais e aceito participar da pesquisa.

## **Seção 2**

**Fatores facilitadores e/ou dificultadores percebidos pelos gestores dos Parques Tecnológicos e representantes da área de inovação das Universidades de Santa Catarina, no que se refere às suas interações.**

- 1) Como descreveria a interação atual entre o Parque Tecnológico e a Universidade?
- 2) Comente sobre a resposta anterior, citando no máximo três exemplos.
- 3) Quais são os principais benefícios que a Universidade obtém com a interação com o Parque Tecnológico? Comente no máximo três exemplos.
- 4) Quais são os principais benefícios que o Parque Tecnológico obtém com a interação com a Universidade? Comente no máximo três exemplos.
- 5) Atualmente, quais são os principais desafios na interação entre o parque tecnológico e a universidade?
  - Falta da capacidade gerencial da universidade;
  - Baixo engajamento acadêmico nos projetos, acordos, convênios, processos com o parque;
  - Baixo envolvimento da universidade na gestão e governança do parque;
  - Excesso de burocracia;
  - Necessidade de mudança da cultura organizacional da academia;

- Falta de política nacional delimitando com clareza o papel dos atores envolvidos nos PqTs;
  - Outros.
- 6) Comente sobre sua resposta anterior.
- 7) Como avalia a capacidade da Universidade em transferir conhecimento e tecnologia para o Parque Tecnológico?
- 8) Comente sua resposta anterior, citando no máximo três exemplos.
- 9) Como avalia a capacidade do Parque Tecnológico em fornecer recursos e infraestrutura para a Universidade desenvolver pesquisas, projetos, acordos, convênios e interação com outros atores sociais?
- 10) Comente sua resposta anterior, citando no máximo três exemplos.
- 11) Como as Políticas Públicas vigentes acabam interferindo de forma positiva ou negativa no processo de interação entre a Universidade e o Parque? Comente no máximo três exemplos.
- 12) Quais as ações e ou práticas que hoje existem que auxiliam na interação entre a Universidade e o Parque? Comente no máximo três exemplos.
- 13) Qual Instituição representa?
- Universidade
  - Parque Tecnológico