

GOVERNANÇA COLABORATIVA EM PARQUES TECNOLÓGICOS: ESTUDO DE CASOS EM MINAS GERAIS¹

HEBE ANDRADE COSTA

Universidade Federal de Lavras / UFLA, Departamento de Administração e Economia, Brasil
Hebe@praec.ufla.br

DANY FLÁVIO TONELLI

Universidade Federal de Lavras / UFLA, Departamento de Administração e Economia, Brasil
danytonelli@gmail.com

RESUMO

Os parques tecnológicos são importantes agentes indutores de inovação, garantindo o aumento de emprego e renda no setor produtivo e favorecendo a exportação e internacionalização de empresas. Pretendeu-se identificar como a Governança Colaborativa (GC) se manifesta em parques tecnológicos (PTs) instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais a partir do modelo de Ansell & Gash (2007). Tal modelo é composto por cinco constructos teóricos identificados como necessários para uma boa GC: (i) o diálogo face a face; (ii) a construção da confiança; (iii) o compromisso com o processo; (iv) o entendimento compartilhado e (v) os resultados intermediários. A metodologia adotada foi o estudo de casos em dois PTs: um na fase de implantação (Parque 1) e um na fase de operação (Parque 2). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com representantes de atores sociais distintos envolvidos com os parques (universidade, gestor do parque, poder público local e empresa instalada ou que pretende instalar). Também foram consultados documentos e realizada observação com anotações livres. Os dados coletados (entrevistas transcritas, documentos e anotações) constituíram o corpus de análise. Realizou-se análise de conteúdo do material com base nos cinco constructos teóricos. Os resultados demonstraram que, embora alguns preceitos da GC se manifestem nos dois PTs investigados, não é possível afirmar que exista GC de fato, uma vez que os espaços de colaboração são informais e com participação assimétrica dos atores. Ao mesmo tempo, percebe-se que os constructos da GC (mesmo não sendo conhecidos dos atores) são legitimados como importantes para o sucesso dos empreendimentos.

INTRODUÇÃO

Parques Tecnológicos (PTs) são espaços onde se desenvolvem atividades altamente baseadas em tecnologia. Quase sempre se localizam próximos de universidades e/ou institutos de pesquisa, onde empresas se instalam a fim de acompanharem a demanda por novos produtos. Os PTs são ferramentas mundialmente utilizadas na consolidação de plataformas de desenvolvimento de ciência e tecnologia e para o surgimento de empresas inovadoras (ABDI, 2013; ANPROTEC, 2008). Segundo Zouain (2003), os PTs proporcionam a redução das lacunas existentes entre a pesquisa e a inovação.

¹ Os autores agradecem a Fapemig pelo apoio financeiro

Para a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), os PTs são importantes como agentes indutores de inovação, garantindo o aumento de emprego e renda no setor produtivo e favorecendo a exportação e internacionalização de empresas (ANPROTEC, 2008).

Zouain & Plonski (2006) destacam que os PTs estimulam as universidades a compreenderem a necessidade da aproximação e interação entre o conhecimento acadêmico, as empresas e os mercados, o que resulta num desempenho mais ativo dessas universidades em prol do desenvolvimento econômico. Nesses espaços, empresas interagem entre si e com demais atores (como lideranças políticas municipais, instituições de ensino e pesquisa e sociedade civil) na busca de soluções para problemas comuns e de vantagens competitivas. A respeito disso, a sinergia entre os atores envolvidos é importante. É justo nesse ponto que a GC possa atuar, facilitando a interação de atores envolvidos em iniciativas coletivas. A GC, segundo Rodrigues (2014), baseia-se na ideia de gestão compartilhada como forma de criar envolvimento e colaboração a partir da consolidação de um espaço institucionalizado, onde as ações e decisões são tomadas de modo cooperado. Para Terry (2010, p. 29), GC é um conceito que abrange muitas variedades de mecanismos colaborativos, desde a colaboração internacional até colaboração nacional, entre as três esferas governamentais, e, em nível urbano, entre as municipalidades e as cidades.

Considerando a importância de PTs dentro do cenário dos programas e estratégias de desenvolvimento econômico e tecnológico praticados pelo país nos últimos anos e para uma ampla compreensão da importância da GC em PTs, elaborou-se este estudo no qual tem-se como objetivo identificar como a GC se manifesta em PTs instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais a partir do modelo de Ansell & Gash (2007). Tal modelo é composto por cinco constructos teóricos identificados como necessários para uma boa GC: (i) o diálogo face a face; (ii) a construção da confiança; (iii) o compromisso com o processo; (iv) o entendimento compartilhado e (v) os resultados intermediários. Para isso, realizaram-se: (i) pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados; (ii) investigação e descrição de dois casos de GC em PTs no estado de MG; e (iii) discussão das implicações do modelo de GC para a realidade dos PTs investigados.

As experiências e modelos de outros parques já consolidados são muito importantes para o sucesso de novas propostas. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser úteis como orientação para a análise de PTs que se encontram em diferentes fases, seja de projeto, de implantação ou de operação.

A fim de dar conta dos propósitos do artigo, o estudo foi estruturado de modo a apresentar, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre os temas envolvidos, como os parques tecnológicos e a governança colaborativa. Depois disso, são apresentados o modelo de análise e a metodologia. Os resultados e discussões vêm na sequência, seguido pela conclusão do estudo.

2 PARQUES TECNOLÓGICOS: CONCEITOS, ORIGEM E ATORES

Os PTs são formatos organizacionais de apoio à inovação. Segundo Steiner; Cassim & Robazzi (2008) eles são instrumentos que visam transformar conhecimento em riqueza, devendo, portanto, ser constituídos e estruturados com essa clara e específica missão.

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

Existem vários conceitos de PTs, porém, na Tabela 1 abaixo encontra-se os conceitos que foram o ponto de partida para este estudo que passou a ser desenvolvido a partir da percepção da importância desses arranjos para o desenvolvimento econômico e tecnológico do país. De acordo com Chiochetta (2010) a definição da IASP (2009) tem sido a mais difundida internacionalmente.

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

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

O conceito de PT surgiu nos Estados Unidos na década de 30. Porém, segundo Torkomian (1994), a data de origem desses empreendimentos foi a partir do surgimento do Parque Tecnológico da Universidade de Stanford em 1949. Outras universidades norte-americanas seguiram o exemplo de Stanford, sendo que algumas iniciativas tiveram apenas impacto local, mas outras, com o desenvolvimento ao longo da Estrada 128, próxima ao Massachusetts Institute of Technology (MIT), propiciaram a regeneração de áreas de indústria decadente e crescente desemprego.

As experiências do Vale do Silício, na Califórnia, e da Estrada 128, em Massachusetts, segundo Torkomian (1994), serviram de modelo para outros países que se lançaram na onda dos parques com os mais diversos objetivos. Algumas iniciativas foram de caráter local, em virtude da necessidade de geração de empregos, criando centros empresariais ou similares. Outras iniciativas partiram, talvez, como consequência do desejo de universidades em obter uma utilização rentável dos terrenos que dispunham (TORKOMIAN, 1994).

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

Vedovello; Judice & Maculan (2006) afirmam que o estabelecimento dos primeiros PTs nos anos 1970 e, mais fortemente, nos anos 1980, nos países desenvolvidos, teria ocorrido em um momento de ausência de vitalidade econômica e industrial. Devido à crise econômica, o desaparecimento de empregos e de mudanças provenientes da transição à economia pós-industrial ou da informação, a resposta política e institucional se expressou em várias experiências e políticas de revitalização industrial, tendo entre seus instrumentos os PTs. Eles atuaram na promoção de um processo integrador de vários atores de inovação tecnológica: universidades, empresas, cientistas, empreendedores, capitalistas. As políticas públicas buscavam inserir no tecido industrial os componentes de ciência e tecnologia, por meio do fortalecimento das atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas.

Tabela 1: Conceitos diversos de PTs

Autores/ Associações	Conceitos
IASP (2014)	Uma organização administrada por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade, promovendo a cultura de inovação e da competitividade das empresas em instituições geradoras de conhecimento instaladas no parque ou associadas a ele. Desta forma, um parque científico estimula e gere o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades, instituições de pesquisa, empresas e mercados, promovendo a criação e o crescimento de empresas inovadoras mediante mecanismos de incubação e de <i>spin-off</i> e proporciona outros serviços de valor agregado, assim como espaço e instalações de alta qualidade.
UKSPA (2014)	Uma iniciativa de apoio aos negócios e de transferência de tecnologia que encoraja e apoia os negócios baseados em conhecimento, promovendo seu crescimento, provendo um ambiente onde negócios grandes e internacionais podem desenvolver interações específicas e próximas com um centro de criação de conhecimento, para o benefício mútuo e tendo uma ligação formal e operacional com centros de criação de conhecimento, tais como universidades, institutos de educação superior e organizações de pesquisas (ZOUAIN; PLONSKI, 2006).
AURP (2013)	Entidades com ou sem fim lucrativos, de propriedade total ou parcial da universidade ou de uma entidade relacionada à universidade, podendo ser também, alternativamente, de uma entidade não universitária, mas que tenha contrato ou uma relação formal com a universidade (ZOUAIN; PLONSKI, 2006).
ANPROTEC (2008; 2013)	Um complexo industrial de base científico-tecnológica planejada, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida em centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) vinculados ao parque; é um empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza.
ZOUAIN (2003)	Instrumentos que objetivam facilitar a sinergia entre atores demandantes e ofertantes de conhecimento e inovação tecnológica, proporcionando um ambiente de fertilização cruzada.
ZEN (2005)	Uma iniciativa localizada em um loteamento apropriadamente urbanizado, possuindo ligações formais com universidades ou outras instituições de ensino e pesquisa, permitindo a formação e o crescimento de empresas de base tecnológica e outras organizações que também se situam no local.
STEINER; CASSIN & ROBAZZ (2008)	São ambientes de inovação, localizados quase sempre próximos a universidades ou centros de pesquisas. Podem ser um instrumento de política pública que visa transformar conhecimento produzido nas universidades ou centros de pesquisa em riqueza, gerando novos produtos e processos, criando empregos bem remunerados, novas empresas, bem-estar social e ambiental e impostos. Ou seja, proporcionando mais qualidade de vida para a população que colabora com o financiamento desses empreendimentos.

Fonte: elaborada pelo autor.

A institucionalização dos PTs, segundo Vedovello; Judice & Maculan (2006) ocorreu nos anos 1980-90 resultando no surgimento de um conjunto de associações nacionais de PTs: norte-americana, europeia, britânica, brasileira, etc. Cada uma dessas associações elaborou uma definição própria de PT, se estabelecendo como um stakeholder institucional. Hoffmann; Mais & Amal (2010), citando Annerstedt & Haselmayer (2004) apresentam uma classificação dos parques em primeira, segunda e terceira geração. A primeira geração, conforme descrito por Hoffmann; Mais & Amal (2010) e ANPROTEC (2008; 2013), teve início em 1960, inspirada nos modelos da Universidade de Stanford e de outras universidades americanas. As iniciativas dos parques pioneiros, ou de 1ª geração, permitiram que nações/regiões pudessem assumir uma posição competitiva privilegiada no desenvolvimento tecnológico mundial. De acordo com relatório da ANPROTEC (2008), um caso clássico de Parque Pioneiro, é o Stanford Research Park, do qual se originou a região inovadora conhecida como Vale do Silício, na Califórnia.

Na segunda geração, de acordo com Hoffmann; Mais & Amal (2010); ANPROTEC (2008, 2013) seriam os Parques Seguidores, que constituíram um verdadeiro *õboomö* que se espalhou por universidades e polos tecnológicos de países desenvolvidos da América do Norte e Europa, ao longo das décadas de 70 a 90.

A terceira geração de parques, de acordo com Hoffmann; Mais & Amal (2010), ANPROTEC (2008, 2013), seriam os Parques Estruturantes, os quais acumularam experiências dos parques de 1ª e 2ª geração e estão fortemente associados ao processo de desenvolvimento econômico e tecnológico de países emergentes. Em geral, de acordo com relatório da ANPROTEC (2008) esses parques estão integrados a outras políticas e estratégias de desenvolvimento urbano, regional e ambiental. Também é influenciado por fatores contemporâneos tais como: facilidade de acesso ao conhecimento, formação de clusters de inovação, ganhos de escala, motivados pela especialização, vantagens competitivas motivadas pela diversificação e necessidade de velocidade de desenvolvimento motivada pela globalização.

Segundo Hoffman & Amal (2010), a ideia atual é que os PTs atendam, ao mesmo tempo, empresas inovadoras e baseadas em conhecimento, laboratórios de pesquisa e empresas tradicionais a partir da oferta de uma grande variedade de serviços, os quais são oferecidos por uma grande quantidade de organizações, integradas em rede. Hoffman & Amal (2010) destacam que o estabelecimento de mecanismos de fomento e apoio à inovação para as empresas tradicionais é um marco no modelo de terceira geração. Pesquisas sobre a ocorrência desse fenômeno indicam a concepção de PT como a forma mais completa de cooperação universidades/centros de pesquisa ó empresa.

De acordo com Zouain & Plonski (2006) o movimento de parques no Brasil é tardio. Segundo as autoras, algumas experiências pioneiras foram lançadas nas décadas de 1980-90 e a maior parte delas sofreu impactos tais como a descontinuidade de ações, a falta de política específica que apoiasse esse tipo de iniciativa, a resistência da parte de ambientes acadêmico-universitários e a falta de formalização.

Segundo Moreira & Queiroz (2007) a partir da década de 2000 o país tem buscado a consolidação da base científica e tecnológica, tendo avançado bastante na parte legal (aprovação da Lei de Inovação e da Lei do Bem nos anos de 2004 e 2005 - Brasil, 2004; 2005, respectivamente) o que não ocorreu na mesma proporção no crescimento dos esforços tecnológicos do setor produtivo do país e nos resultados.

No percurso de consolidação dos PTs como estratégia de desenvolvimento local, percebe-se envolvimento do poder público na fomentação e incentivo a PTs. Como exemplo atual, pode-se citar a iniciativa do estado de Minas Gerais de implantação de 5 PTs em diversas regiões do Estado. De acordo com Zouain (2003), outro ponto que merece atenção é o envolvimento do poder público municipal, muito importante para o sucesso de um empreendimento desse porte, após a percepção de que um PT traz benefícios econômicos e sociais para o município e para a região.

Contudo, os principais atores envolvidos em PTs identificados na literatura são os empresários, as universidades e o poder público local, os quais se complementam pela dinâmica gerada entre eles.

Zen (2005) afirma que os empresários são considerados demandantes de tecnologia gerada nos institutos de pesquisas, para o aperfeiçoamento de seus produtos e para a inovação. As universidades e os institutos de pesquisas são considerados ofertantes de tecnologia, visto que uma de suas funções, enquanto organização é a realização de pesquisas que contribuam para o avanço da sociedade em todos os setores. O poder público, segundo Zen (2005), assume o papel de facilitador no estabelecimento das parcerias para a constituição e gestão de parques.

A autora destaca que para o funcionamento de um PT é importante a perfeita sintonia entre os atores envolvidos. Suas ações devem buscar um mesmo objetivo: a perfeita gestão do empreendimento.

Para Steiner; Cassin & Robazzi (2008) a proximidade com universidades, centros de pesquisas e incubadoras, considerados agentes geradores de conhecimento e de recursos humanos, pode dar grande contribuição na implementação de um PT. Para os autores essa proximidade gera sinergia e oportunidades.

De acordo com Steiner; Cassin & Robazzi (2008) o incentivo e aporte de recursos para consolidação das políticas de viabilização dos PTs é feito pelo poder público, bem como a articulação para determinar as diretrizes do empreendimento, como vocações, prioridades, metas quantitativas e qualitativas.

Ainda para os autores citados acima é fundamental que o poder público municipal seja partícipe do projeto e esteja articulado com os outros atores, pois os PTs são projetos de desenvolvimento regional e as prefeituras que têm mais capacidade de intervenção podem se tornar stakeholders significativos. Segundo os autores a presença da prefeitura sempre será essencial pela importância que o parque tem como elemento estratégico de desenvolvimento urbano, econômico e social. Steiner; Cassin & Robazzi (2008) ressaltam que o sucesso de um PT depende de parceria entre o setor governamental, o setor privado (em que se dá a transformação do conhecimento em riqueza) e a academia (cuja missão é formar recursos humanos e produzir conhecimento). Steiner; Cassin & Robazzi (2008) ressaltam que os papéis de cada envolvido deve ser bem definido e respeitado, porém a integração e a cooperação dos atores é fator primordial para o sucesso de um PT e em alguns casos, um participante pode exercer mais de um papel.

3 GOVERNANÇA COLABORATIVA (GC)

Governança, como um termo geral, refere-se à gestão das relações. Uma dimensão de normas e regras conjuntamente projetadas para regular o comportamento de um grupo (GIUGLIANI; SELIG; SANTOS, 2012).

Além disso, governança é a soma de diversas ações de vários atores, empresas, instituições públicas e privadas, para administrar suas preocupações comuns e dar direção global à empresa ou ao conjunto, bem como supervisionar, controlar e prestar contas das ações executivas da entidade a todos os interessados. É um processo contínuo e dinâmico que visa acomodar interesses diversos. Envolve relações formais de hierarquia, de poder, de obediência e acordos informais que visam à cooperação, confiança, ao compromisso e comprometimento dos atores envolvidos (ALBERTINI, 2003; IUDÍCIBUS; MARION; PEREIRA, 2003; LASTRES; CASSIOLATTO, 2004; CHIOCHETTA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010; DENHARDT, 2012; GIUGLIANI; SELIG; SANTOS, 2012).

Nesta pesquisa a ênfase será dada à Governança Colaborativa. Segundo Emerson; Nabatchi & Bologh (2011); Ansell & Gash (2007); Rodrigues (2014); Terry (2010); e Nabuco; Bossi & Vancouver (2010), GC tornou-se um termo comum na literatura da administração pública, entretanto, sua definição permanece amorfa e seu uso inconsistente. Segundo os autores ainda existem muitas limitações conceituais no estudo da GC. No entanto, vários estudos comprovam que a GC tem propiciado resultados positivos. No Quadro 2 encontram-se alguns conceitos e definições de acordo com vários autores.

Ansell & Gash (2007) afirmam que a GC traz múltiplos detentores de interesses distintos reunidos em fóruns comuns para participar da tomada de decisões voltadas para o alcance de consenso. Para os autores a GC surgiu de muitas experiências locais, muitas vezes em reação a falhas de governança anteriores. Na visão dos autores a GC foi desenvolvida como uma alternativa às oposições do pluralismo dos grupos de interesse e às falhas de prestação de contas de gestão. Ainda para estes autores, GC é um tipo de relacionamento que pode ser implementado entre órgãos públicos e intervenientes não estatais.

Tabela 2: Conceitos e definições de GC

Autor(es)	Conceito/definição
EMERSON; NABATCHI & BOLOGH (2011)	(...) os processos e estruturas da elaboração de decisões e gerenciamento na política pública que compromete as pessoas construtivamente através das fronteiras dos órgãos públicos, níveis de governo, e/ou esferas públicas, privadas e cívicas a fim de realizar um propósito público que não poderia ser alcançado de outra maneira (p. 2).
TERRY (2010)	(...) um conceito que abrange muitas variedades de mecanismos colaborativos, desde a colaboração internacional até a colaboração nacional, entre as três esferas governamentais, e, em nível urbano, entre as municipalidades e as cidades (p. 29).
RODRIGUES (2014)	GC baseia-se na ideia de gestão compartilhada, como forma de criar envolvimento e colaboração entre diversos atores sociais, criando o comprometimento entre eles, onde os resultados das decisões e ações são tomados em conjunto em um espaço institucionalizado para a tomada de decisões (p.12).
CONNICK & INNES (2003)	(...) inclusão de representantes de todos os interesses relevantes (p. 180).
ANSELL & GASH (2007)	(...) um acordo que rege um ou mais órgãos públicos que envolvem diretamente os detentores de interesses não estatais num processo de tomada de decisão coletiva que é formal, voltado para um consenso, deliberativo e que tem como objetivo fazer ou implementar políticas públicas ou gerenciar programas ou bens públicos (p. 544).

Fonte: elaborada pelo autor

Para Ansell & Gash (2007) seis critérios são importantes para o sucesso da GC:

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

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

Sintetizando a opinião de Ansell & Gash (2007), Delbecq; Bryson & Ven (2013); Emerson; Nabatchi & Bologh (2011), a GC envolve as características expressas na Tabela 3.

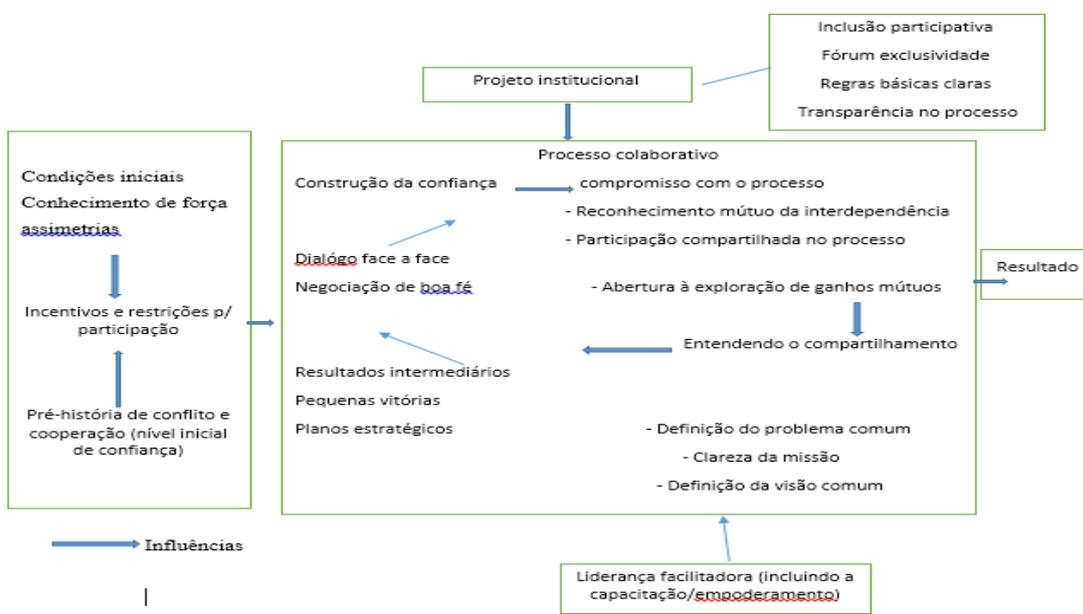
4 MODELO DE ANÁLISE

Ansell & Gash (2007), após analisar 137 casos de GC em uma variedade de setores públicos, predominantemente americanos, desenvolveram um modelo comum de GC. O modelo proposto pelos autores não teve a pretensão de ser o único ou mesmo o melhor, contudo, foi o escolhido para esta pesquisa.

Os autores relatam que, muitas vezes, foram surpreendidos com a complexidade do processo de colaboração e que as variáveis e relações causais proliferaram além do que esperavam. No entanto, perceberam que o modelo pode ser útil para elaboradores de políticas e profissionais. Na maioria dos estudos de casos os autores procuraram entender as condições sob as quais os interessados agiam de forma colaborativa.

Na Figura 1 está representado o modelo de GC proposto por Ansell & Gash (2007). Esse modelo fornece uma representação visual das descobertas centrais encontradas nos casos estudados, as quais serão discutidas na sequência.

Figura 1:- Modelo Geral de GC segundo Ansell & Gash (2007)



Fonte: Ansell & Gash (2007, p. 550)

Tabela 3: Características da GC

Característica	Descrição
Comunicação mútua.	As partes interessadas devem estar diretamente incluídas no processo de tomada de decisão.
Nunca é meramente consultiva	Os interessados devem se reunir em um processo deliberativo e multilateral (coletivo) e serem diretamente incluídos no processo de tomadas de decisão. Para os autores, na GC é fundamental a institucionalização de um processo coletivo de tomada de decisão. Para os autores, o envolvimento aumenta à medida que as partes interessadas percebem uma relação direta entre a sua participação e os resultados concretos. Por outro lado, o envolvimento declina se os interessados percebem sua participação como meramente consultiva.
Compartilhamento de responsabilidades	A colaboração implica que os interessados não estatais terão responsabilidade real para os resultados das políticas, mesmo que a autoridade máxima esteja com o órgão público.
Processo demorado e contínuo	O reforço crescente de confiança entre os atores e a consolidação de um comportamento mais cooperativo depende de longo prazo.
Autonomia individual e diálogo coletivo	Há a necessidade de proteger a autonomia dos atores, mas ao mesmo tempo, fomentar o diálogo coletivo, a deliberação e a colaboração, esforçando para alcançar certo grau de consenso entre as partes interessadas ou para descobrir áreas de concordância.
Liderança	É de particular importância, a presença de líderes com características pessoais de habilidades interpessoais e de processos em grupo para fazer o trabalho da GC.
Transparência	Há a necessidade de aumentar as informações quanto à estrutura, as normas desejadas, os processos de grupo, assim como a manutenção de registros de outras informações relevantes.
Interatividade cíclica	A GC é vista como interações cíclicas e repetitivas e não como um processo linear e os atores envolvidos somente reconhecem a sua interdependência após o início do processo colaborativo.
Incentivo do órgão público	Os órgãos públicos têm um papel específico na GC. Normalmente são os iniciadores ou instigadores desse tipo de governança e exercem o papel de liderança.
Estratégia explícita	Importante destacar que, segundo Ansell & Gash (2007), os termos governança em rede e GC podem se referir a fenômenos semelhantes; no entanto, a GC se refere a uma estratégia explícita e formal de incorporar os interessados em processos multilaterais de tomadas de decisão voltadas para um consenso e na governança em rede, a cooperação pode ser informal e pode permanecer em grande parte implícita, podendo operar através de processos informais de corretagem e diplomacia, em vez de ser através de processos multilaterais formais.

Fonte: elaborada pelo autor

Nesse modelo, o processo colaborativo é representado como um ciclo, porque, segundo os autores, ele é altamente interativo e não linear. Inicialmente, Ansell & Gash (2007) identificaram três variáveis críticas que influenciam, queira ou não, o modo de governança que produzirá colaboração bem sucedida. As condições iniciais, o projeto institucional e as variáveis de liderança são considerados contribuições críticas ou contexto para o processo colaborativo (Tabela 4).

A última variável crítica do modelo proposto por Ansell & Gash (2007) é o processo colaborativo (núcleo do processo), composto por cinco constructos teóricos defendidos pelos autores como fatores essenciais dentro do processo colaborativo (Tabela 5).

Tabela 4: Variáveis que influenciam o modo de GC

Variáveis críticas que influenciam o modo de GC	
1 - Condições iniciais: - Desequilíbrios entre os recursos ou poder; - Incentivos a participação; - Pré-história de conflito ou de cooperação	Essas condições podem facilitar ou desencorajar a cooperação entre os interessados. Em primeiro lugar, segundo os autores, deve-se superar os problemas de desconfiança, desrespeito e antagonismo para fortalecimento do compromisso.
2 - Liderança facilitadora	Ingrediente essencial para trazer as partes para a mesa e conduzi-los em tempos difíceis do processo colaborativo. É importante para reunir as partes interessadas e leva-las a envolver-se em um espírito de colaboração mútua; fundamental para estabelecer e manter claras as regras básicas, construindo a confiança, facilitando o diálogo e explorando ganhos mútuos; para capacitar e envolver as partes interessadas e mobilizá-las para levar a colaboração para frente; para representar grupos de interessados mais fracos dando voz significativa aos participantes; e estimular a criatividade do grupo.
3 - Projeto institucional	Refere-se aos protocolos e regras básicas para a colaboração, fundamentais para a legitimidade de processo de colaboração e também uma definição clara dos papéis dos atores envolvidos no processo. Segundo Ansell & Gash (2007) a ampla participação não deve ser apenas tolerada, mas deve ser ativamente procurada. A inclusão ampla, de acordo com os autores, está no coração de um processo de legitimação baseado em oportunidade dos interessados resolverem com os outros os resultados das políticas e a afirmação de que o resultado da política representa um consenso de base ampla.
4 - Processo colaborativo	Núcleo do modelo. Segundo Ansell & Gash (2007), o processo de colaboração é cíclico, sendo difícil saber por onde começa. A colaboração, segundo Huxham (2003) e Imperial (2005), muitas vezes parece depender da realização de um ciclo virtuoso entre comunicação, confiança, comprometimento, entendimento e resultados.

Fonte: Ansell & Gash (2007); Huxham (2003); Imperial (2005)

O modelo de gc proposto por ansell & gash (2007) se baseia na construção e na manutenção de confiança no sistema e sua operação entre as partes interessadas.

Segundo os autores a confiança é difícil de construir e fácil de destruir e pode ser desenvolvida e mantida através de missão e alinhamento de objetivos, uma comunicação clara e transparente, compartilhamento de informações e performances competentes. Esse modelo enfatiza, também, a transparência e o envolvimento, o que inclui esforços de comunicação para resolver as diferenças e promover a participação dos atores.

Tabela 5 - Fatores essenciais dentro do processo colaborativo segundo Ansell & Gash (2007)

Fatores essenciais dentro do processo colaborativo	
Diálogo face a face	Toda GC se constrói com o diálogo face a face entre os interessados. A comunicação densa permitida pelo diálogo direto é necessária para que os interessados identifiquem oportunidades de ganho mútuo. O diálogo está no centro do processo de construção da confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada e compromisso com o processo. Os autores afirmam que o diálogo face a face é uma condição necessária, mas não suficiente para o processo colaborativo, sendo difícil imaginar uma colaboração efetiva sem ele.
Construção da confiança	A falta de confiança entre os atores é um ponto de partida comum para a GC. É um processo demorado que requer comprometimento a longo prazo para alcançar resultados colaborativos, não sendo uma etapa separada do diálogo e negociação. Os autores afirmam que quando existe uma pré-história de antagonismo entre os detentores de interesses, a construção da confiança, frequentemente, torna-se o mais proeminente aspecto do processo colaborativo e pode ser muito difícil de ser cultivada. Bons líderes reconhecem que devem construir a confiança entre os adversários antes que os interessados arrisquem-se à manipulação. A confiança desempenha um papel importante no processo colaborativo, pois a confiança gera compreensão mútua, que por sua vez gera legitimidade e finalmente comprometimento.
Compromisso com o processo	O compromisso está diretamente relacionado com a motivação original para participar da GC. O nível de comprometimento dos interessados com a colaboração é uma variável fundamental para explicar o sucesso ou o fracasso. Por um lado, os atores podem querer participar a fim de certificarem-se de que suas perspectivas não serão negligenciadas, ou para assegurar legitimidade para suas posições ou para cumprir uma obrigação legal, dentre outros; por outro lado, o compromisso com o processo significa desenvolver uma crença de negociar com boa fé para ganhos mútuos e conseguir os resultados desejados. Porém, o compromisso com a colaboração pode exigir uma mudança psicológica entre aqueles que consideram as suas posições em termos absolutos. Compromisso com o processo requer o reconhecimento mútuo ou apreciação conjunta. Depende da confiança de que outros interessados vão respeitar as perspectivas e interesses dos outros partícipes. Os autores afirmam que procedimentos claros, justos e transparentes são fundamentais para o compromisso. No início formas obrigatórias de participação podem ser fundamentais para que os atores, principalmente, os mais órfacos participem do processo colaborativo.
Entendimento compartilhado	Os interessados devem desenvolver um entendimento compartilhado do que eles podem alcançar coletivamente (missão comum, propósitos comuns, objetivos comuns, pretensões comuns, etc.). O desenvolvimento da compreensão compartilhada pode ser visto como parte de um processo de aprendizagem colaborativa maior. O entendimento compartilhado, assim como a construção da confiança e o compromisso com o processo, ocorre ao longo do tempo. A confiança e o compromisso com o processo permitem que as pessoas sigam além de seus interesses pessoais em direção ao entendimento dos interesses, necessidades e valores de outras pessoas.
Resultados intermediários	Inúmeros estudos de caso sugerem que a colaboração é mais propensa a ocorrer quando os propósitos possíveis e as vantagens da colaboração são relativamente concretos e quando são possíveis pequenas vitórias a partir da colaboração. Os autores destacam que um ciclo virtuoso de colaboração tende a se desenvolver quando fóruns colaborativos focam em pequenas vitórias que aprofundam a confiança, o comprometimento e o entendimento compartilhado. Os autores ressaltam que os interessados, entrando em um processo de colaboração, podem não perceber-se particularmente interdependentes, mas através do diálogo com outros interessados e através da conquista de resultados intermediários bem sucedidos, eles podem chegar a um novo entendimento de suas relações.

Fonte: Ansell & Gash (2007)

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada foi o estudo de casos em dois PTs. O universo existente para a pesquisa, segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), é de 94 iniciativas de PTs existentes no Brasil. No estado de Minas Gerais, de acordo com dados da ANPROTEC (2013), atualmente, tem-se 10 iniciativas de PTs: 3 em fase de operação, localizados em Belo Horizonte, Itajubá e Viçosa; 4 em fase de implantação nos municípios de Diamantina, Juiz de Fora, Lavras e Uberaba; e 3 em fase de planejamento para serem instalados nos municípios do Alto Paranaíba, de Araxá e de Teófilo Otoni.

Dentro deste universo a amostra selecionada para este estudo foi de dois PTs: um parque em fase de implantação (Parque 1) e um parque em fase de operação (Parque 2), ambos localizados no estado de Minas Gerais, cujas propostas para a estrutura e para a gestão, são semelhantes.

A escolha de um parque em fase de implantação e de um parque em operação foi proposital, pois a GC é importante desde o início, quando os parques ainda estão em fase de projeto, onde se inicia a articulação entre os três principais atores envolvidos neste tipo de empreendimento: Estado, Mercado e Instituição de Ensino e/ou Pesquisa.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, com questões estabelecidas a partir do referencial teórico, elaboradas na expectativa de identificar nos parques estudados os 5 (cinco) constructos teóricos defendidos por Ansell & Gash (2007) como necessários para uma boa GC: o diálogo face a face, a construção da confiança, o compromisso com o processo colaborativo, o entendimento compartilhado e os resultados intermediários.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista em um PT com o intuito de refinar o instrumento de coleta de dados, e, após as adequações necessárias, realizaram-se as entrevistas nos dois parques selecionados para investigação.

No Parque 1 foram realizadas 3 entrevistas: com o gestor responsável pela implantação do Parque; com um representante da Instituição de Ensino Superior; e com um representante de uma empresa que pretende se instalar no Parque. Não foi possível realizar a entrevista com um membro do poder público local, devido à mudança de gestão atípica ocorrida no meio do ano passado. Com essa mudança, os novos membros do poder público local ainda não tiveram tempo de se inteirarem das ações de implantação do Parque 1. No entanto, várias informações sobre a participação do município na implantação do Parque 1 foram retiradas do *site* da prefeitura do próprio município.

No Parque 2, também, foram realizadas 3 entrevistas, sendo os entrevistados: o gestor responsável pelo Parque que também é o representante da Instituição de Ensino Superior; um membro do Poder Público Local; e um representante de uma empresa instalada no Parque.

Para a escolha dos entrevistados levou-se em consideração o segmento que representam, procurando, nos dois parques, escolher membros que fazem parte do poder público local, das instituições de ensino e pesquisa e do mercado e que participam da governança dos parques estudados.

Também foram consultados documentos (leis, *folders*, *sites*, etc.) e realizada observação com anotações livres. Os dados coletados (entrevistas transcritas, documentos e anotações) constituíram o *corpus* de análise. Os resultados foram obtidos através da análise de conteúdo do material com base nos cinco constructos teóricos tomados como modelo de análise.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Parque 1 encontra-se em fase de construção próximo da Universidade que o abrigará (Universidade 1), em um terreno da própria Instituição, com as obras em andamento e conclusão prevista para o final do ano de 2015. A estrutura deverá atrair empresas âncoras para a instalação de centros de pesquisa e desenvolvimento, além de abrigar as empresas já em processo de incubação, empresas juniores articuladas na Universidade 1 e outras que se qualifiquem no processo para implantação no Parque.

A estrutura organizacional do Parque 1 ainda não está definida. A proposta que está sendo trabalhada é que o Parque 1 seja vinculado à Universidade 1, com ligação direta ao Conselho Universitário e a gestão financeira feita pela Fundação de apoio à Instituição. O regimento do Parque 1 já está sendo elaborado e, possivelmente, será apresentado ao Comitê Gestor de implantação no início de 2015. A personalidade jurídica, também, ainda não está definida.

Atualmente, os principais parceiros do Parque 1 são: a Universidade 1, a prefeitura do município onde está sendo instalado (Prefeitura 1) e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES-MG). A Universidade 1 tem liderado a implantação do Parque por meio do Comitê Técnico Executivo. No entanto, destaca-se que o Parque não existiria se não fosse o apoio do governo estadual e federal.

O Parque 2, inaugurado em 2011, foi o primeiro PT de Minas Gerais a entrar em operação. A sua sede está na área localizada às margens de uma rodovia a 7km do centro do município onde está localizado (Município 2) e pertencente à Universidade Federal que o abriga (Universidade 2). Ele foi criado por iniciativa dessa Universidade, dessa Prefeitura e do Governo de Minas Gerais, através da Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES). A motivação para a sua implantação foram a relevância tecnológica e a intensa produção tecnocientífica da Universidade 2.

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

O Parque 2 é uma das unidades de um Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional do Município 2, órgão subordinado diretamente à Reitoria da Universidade 2. Ele não tem personalidade jurídica própria, sendo considerado parte integrante da Universidade 2 que é uma Fundação Pública.

A equipe gestora do Parque 2 está diretamente subordinada à Diretoria Executiva do Centro Tecnológico, sendo o Conselho de Administração desse Centro Tecnológico, o órgão de decisão superior do Parque 2, ressalvadas as questões de competência dos demais órgãos da Universidade.

O Parque 2 possui regimento próprio, é administrado por uma coordenadoria e a sua gestão é colegiada. A equipe do Parque 2 é composta pela Presidência do Conselho de Administração do Centro Tecnológico, Diretoria Executiva do Centro Tecnológico, Coordenação do Parque, Gerência de Acompanhamento Empresarial, Gerência de Novos

Negócios, Gerência de Infraestrutura e Operações; Gerência de Engenharia, Arquitetura e Construção e Gerência Ambiental.

Os principais parceiros do Parque 2 são as três unidades do Centro Tecnológico (Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, Central de Empresas Juniores e Núcleo de Desenvolvimento Social) a Universidade 2, a Prefeitura Municipal 2 e o Governo de MG por meio da SECTES.

Observou-se que os dois parques são semelhantes no que tange aos objetivos, vocação, estrutura de gestão, principais parceiros, infraestrutura compartilhada e apoio oferecidos às empresas. As análises relacionadas com a manifestação (ou não) dos cinco constructos teóricos defendidos por Ansell & Gash (2007) como necessários para uma boa GC são representadas na Tabela 6.

Tabela 6: Síntese dos resultados das análises

SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS CASOS ESTUDADOS	
Constructo teórico: Diálogo face a face	
PARQUE 1	PARQUE 2
<p>É visto como importante por todos os atores. Existe a preocupação de investir em ações de comunicação. O diálogo vem sendo trabalhado, desde o início (fase de projeto) pelas Universidades como um elemento importante para o sucesso dos Parques. A liderança é exercida pelas universidades.</p>	
No início, ocorre entre a Universidade e o governo estadual.	No início, ocorre entre a Universidade, o governo estadual e local.
Constructo teórico: Diálogo face a face	
Não existe diálogo com empresas, pois ainda está em fase de implantação e não existe nenhuma empresa instalada, embora haja empresas pretendentes.	Embora exista abertura dos gestores do Parque para o diálogo, as empresas ainda não estão usufruindo de forma plena dos espaços comunicacionais.
Com relação ao poder público local, é incipiente. Acredita-se que seja por causa da mudança atípica de gestão (falta de continuidade na gestão pública local com rompimento brusco na gestão em 2014).	Com relação ao poder público local, a participação é efetiva no Conselho de Administração, com direito a voz e voto.
Constructo teórico: Construção da confiança	
Universidade e estrutura reconhecida	
Trabalhada desde o início: avaliação técnica, tecnológica e ambiental; formação de comitê técnico executivo; organização do escritório de apoio a implantação do Parque; celebração de termo de cooperação técnica.	Trabalhada de forma intensa: conselho de administração; reuniões colegiadas; gestão consensuada; reuniões periódicas ou sob demanda; existência de normas e regras claras e regimento interno do Parque parcialmente aprovado;
Empresas: não há iniciativa nesse sentido, mesmo sendo possível identificar empresas pretendentes. Iniciativa deixada para depois, a partir do momento que as empresas se instalarem no Parque.	Empresas ainda estão um pouco arredias, o que pode ser considerado normal, pois o Parque está em operação há pouco tempo (5 anos) e a construção da confiança é um processo demorado que requer um compromisso a longo prazo. Importante destacar que, para as empresas, essa é uma situação nova. Quando uma empresa decide se instalar em um parque, que é um ambiente de base tecnológica, voltado para a inovação, ela apresenta características que são contrárias a uma tradição empresarial no Brasil de "não inovação". Além do mais, a colaboração também

	é um assunto novo, não só para as empresas, mas também para outros atores de parques tecnológicos. ;
Com relação ao poder público local, a construção da confiança está sendo iniciada, novamente, pela Universidade 1.	Governo local receptivo e atuante.
Constructo teórico: Compromisso com o processo	
Não é possível observar o envolvimento pleno de todos os atores.	
Envolvimento muito grande da Universidade 1 e do governo estadual, por meio da SECTES.	Compromisso sólido da Universidade. Envolvimento do governo estadual (SECTES) e do governo local
O processo ainda é muito obscuro para as empresas que pretendem se instalar no Parque 1.	As empresas ainda não estão totalmente familiarizadas com os processos decisórios que envolvem o parque.
Está sendo trabalhada a sensibilização dos novos gestores do poder público local (mudança atípica de gestão em meados de 2014 ó descontinuidade de envolvimento do ator estatal municipal).	Participação ativa do poder público local no Conselho de Administração, com recursos financeiros e funcionários, mas não participa da tomada de decisões.
Constructo teórico: Entendimento compartilhado	
Utilização da rede social; muitas ações de comunicação; participação da governança e apoio das empresas/entidades em eventos; ações de capacitação visando aumentar o conhecimento; ações para resolução de problemas coletivos; ações para intensificar e apoiar a cooperação entre as empresas/universidade; ações para apoiar o desenvolvimento das relações externas pelos membros; promoção de eventos pela governança visando aumentar a rede de contatos internos e externos.	
	Criação de uma resolução a partir do Modelo de Cessão Real de Uso do Parque; rodadas de negócios, divulgação de notícias e reuniões entre empresa; participação do Parque em eventos promovidos pela Anprotec, em eventos nacionais e internacionais sobre PTs.
Constructo teórico: Resultados intermediários	
Universidade/Gestor: que o Parque, juntamente com a IEBT, crie uma condição de atração e desenvolvimento de empresas de base tecnológica no município, trazendo como resultado, melhores condições de vida para a população do Município e da região.	Universidade/Gestor/Poder Público Local: que o Parque fortaleça e venha a se tornar (rapidamente) um divisor de águas no desenvolvimento econômico e social do Município e da região.
Expectativa das empresas: benefícios fiscais. Motivação das empresas: proximidade com a Universidade e com os docentes/pesquisadores, apoio para captação de recursos e <i>status</i> .	Expectativa das empresas: acreditam que o Parque tem potencial para ser o maior PT de Minas Gerais. Motivação das empresas: a possibilidade de fazer parte de um ambiente empreendedor.

Fonte: elaborado pelos autores

7 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou-se identificar como a GC se manifesta em dois PTs instalados ou em processo de instalação no estado de Minas Gerais a partir do modelo de Ansell & Gash (2007). Mediante análise de conteúdo do corpus de análise (transcrições, documentos, leis, folders e sites) verificou-se que, embora alguns preceitos da GC se manifestem nos dois PTs

investigados, não é possível afirmar que exista GC de fato, uma vez que os espaços de colaboração são informais e com participação assimétrica dos atores envolvidos. Ao mesmo tempo, percebe-se que os constructos da GC (mesmo não sendo conhecidos dos atores) são legitimados como importantes para o sucesso dos empreendimentos.

Constatou-se que PTs são reconhecidos, internacionalmente, como importantes instrumentos de política pública capazes de proporcionar o desenvolvimento endógeno. Detectou-se também que, a governança é considerada por vários autores como imprescindível para a gestão de empreendimentos envolvendo atores diversos, sejam eles, públicos ou privados. Governança é considerada por alguns autores como õuma nova forma de administração necessária para o bom andamento dos negócios realizados entre a esfera pública e privada. Com relação à GC constatou-se que ainda é um tema novo, principalmente aqui no Brasil, onde poucos trabalhos são encontrados e, quase sempre, voltados para a governança metropolitana ou para ações desenvolvidas por órgãos públicos visando inserir as comunidades locais para alcançar os resultados pretendidos.

No que se refere aos estudos de casos, os resultados observados evidenciam a importância que cada um dos constructos teóricos identificados por Ansell & Gash (2007) tem para uma boa GC. O diálogo face a face, apesar de se manifestar preponderantemente de maneira informal, deve ser melhor trabalhado especialmente considerando a relação com as empresas e com o poder público local.

A construção da confiança é um processo longo e contínuo e deve ser trabalhado de maneira intensa e constante através de ações claras, transparentes e diálogo permanente. Essa não é uma expressão da realidade encontrada nos parques estudados. O mesmo acontece em se tratando do compromisso com o processo. Acerca disso, há dificuldades de continuidade, especialmente no Parque 1, onde se observa que o envolvimento do município (que segundo a literatura é um ator fundamental para o sucesso do parque) é ainda restrito. Um problema para se considerar sobre a participação dos municípios é que ela tem ocorrido basicamente por meio de incentivos fiscais ou mesmo por meio de aporte de recursos financeiros e/ou cessão de recursos humanos, mas não na tomada de decisões propriamente dita. Essa situação é percebida no Parque 2.

No que tange ao quarto constructo teórico, entendimento compartilhado, segundo Ansell & Gash (2007) ele ocorre na medida em que o processo colaborativo é iniciado. No Parque 2, já foram realizadas ações em prol do entendimento compartilhado e, no Parque 1, pretende-se investir nessas ações. Destaca-se que, de acordo com a literatura consultada, é muito importante criar ferramentas de interação entre os atores. Essas interações propiciam o diálogo que por sua vez fortalece a confiança e o compromisso com o processo, possibilitando a geração de resultados melhores para todos os parceiros. Nos casos estudados, por conta, por exemplo, da assimetria na participação dos atores, o entendimento compartilhado fica comprometido a ponto de alguns atores não compreenderem muito bem como o parque pode contribuir de fato para atender a expectativas tão distintas.

Com relação ao último constructo teórico (resultados intermediários) cabe destacar que somente foram discutidos aspectos da motivação dos atores para se envolverem com os

parques e as expectativas resultantes das relações já estabelecidas, não abordando resultados mais tangíveis, como geração de tecnologias e retornos de investimentos, uma vez que um dos parques ainda não está em funcionamento. Constatou-se que a motivação de parte dos atores estatais (universidades e governo do estado) é positiva. De acordo com a literatura consultada, isso é relevante, pois mostra que os atores já estão visualizando os possíveis resultados e se predispõem a se colocar num caminho de colaboração.

Pode-se afirmar que a GC tem muito a contribuir com a gestão de PTs, assim como de outros órgãos públicos ou privados. Constatou-se que o modelo proposto por Ansell & Gash (2007) se mostrou adequado à realidade dos parques investigados. No entanto, o conceito e os seus elementos mais incipientes ainda não são bem conhecidos dos atores. Acredita-se que a disseminação de conhecimento nessa área seja importante para a institucionalização de um espaço formal para a tomada de decisões de modo que: (i) o diálogo seja fomentado; (ii) os atores sejam estimulados a participarem de forma ativa e horizontalizada no processo de tomada de decisões; (iii) os atores que apresentem dificuldades sejam capacitados para participarem efetivamente; e, por último, (iv) as instituições que exercem a liderança nos parques estudados (atores governamentais) procurem sempre trazer para à mesa de negociação representantes de todos os segmentos envolvidos no empreendimento, contribuindo dessa forma para a cocriação de parcerias fortes e duradouras.

Para a maioria das empresas colaborar com outros atores públicos e privados visando à inovação é uma situação relativamente nova. Quando uma empresa decide se instalar em um parque, que é um ambiente de base tecnológica, ela demonstra que caminha contrariamente a uma tradição empresarial no Brasil de aversão ao risco inerente aos processos inovadores. Além do mais, a colaboração também é um assunto novo, não só para as empresas, mas também para outros atores de PTs. A realidade, neste caso, revela que tudo precisa ser cocriado e não apenas criado a partir de um único empreendedor visionário. Todos os atores precisam compreender que a participação e a confiança entre eles além de fortalecer e facilitar as relações traz ganhos maiores para todos os envolvidos.

Situação parecida vive o ator público local. Para a maioria das prefeituras é uma novidade a participação e apoio a empreendimentos que dependem da cooperação de muitos atores além das parcerias intergovernamentais. Na literatura consultada esta é uma das dificuldades relatadas por muitos estudiosos de PTs. É importante um trabalho intenso de conscientização sobre a importância de um PT para o desenvolvimento endógeno. O envolvimento do poder público local é um problema que necessita urgentemente ser trabalhado em ambos os parques estudados. Esse é um desafio que os PTs vivenciam sempre, principalmente quando há mudança de gestão nos municípios, normalmente, a cada quatro anos. Nem todos os gestores são sensíveis ao tema da inovação e tecnologia.

Ao realizar esta pesquisa, foram detectadas algumas limitações. Por exemplo, o número de casos investigados não permite generalizações. A pesquisa ficou restrita em MG e isso não permite compreender outros contextos. Apenas três atores de cada um dos parques responderam a entrevista e as referências consultadas não tiveram a pretensão de esgotar a discussão já realizada em torno dos temas.

Finalmente, buscou-se com esta pesquisa contribuir em termos acadêmicos e em termos práticos. Em termos acadêmicos, espera-se que seja uma pequena contribuição visando diminuir lacunas de pesquisa referentes aos temas pesquisados. Em termos práticos, a expectativa é que ela sirva como orientação para os formuladores de PTs, para os gestores dos parques, para os acadêmicos e para as empresas instaladas (ou que pretendam se instalar) em PTs, propiciando a criação de envolvimento e colaboração entre os atores. Por exemplo, espera-se que esta pesquisa seja útil para (i) a gestão dos parques no diagnóstico das dificuldades e análise de potenciais soluções; (ii) os empresários para compreenderem melhor o tema e perceberem que eles exercem papel fundamental na definição do rumo e no sucesso desses empreendimentos; (iii) os atores governamentais dos três níveis (federal, estadual e municipal), conscientizando sobre a importância de assumirem a responsabilidade de conduzirem, juntamente às instituições de ensino, os processos de GC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (2013). Parques Tecnológicos ó Estudo, Análise e Proposições. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/Parques%20Tecnol%C3%B3gicos%20-%20Estudo%20an%C3%A1lises%20e%20Proposi%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

ALBERTINI, M. O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeiaautomotiva do RS. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Engenharia, Porto Alegre. 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (2008). Portfólio de parques tecnológicos no Brasil. Disponível em: <<http://anprotec.org.br>>. Acesso em: 7 fev. 2013.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (2013). Estudo de projetos de alta complexidade: indicadores de parques tecnológicos. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0228/228606.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2013.

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

ASSOCIATION OF UNIVERSITY RELATED RESEARCH PARKS (2013). Disponível em: <<http://www.aurp.net>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

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

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

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

CHIOCHETTA, J. C. Proposta de um modelo de governança para parques tecnológicos. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CONNICK, S.; INNES, J. Outcomes of collaborative water policy making: Applying complexity thinking to evaluation. *Journal of Environmental Planning and Management*, n. 46, p. 1776197, 2003.

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

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

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BOLOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n. 11, p. 1-29, 2011.

GIUGLIANI, E.; SELIG, M. P.; SANTOS, N. DOS. Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil. Brasília: ANPROTEC, SEBRAE. 2012.

HOFFMANN, G. M.; MAIS, I.; AMAL, M. Planejamento e gestão de parques científicos e tecnológicos: Uma análise comparativa. *Revista Economia Global e Gestão*, v. 15, n. 3, p. 89-107, 2010.

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

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS. Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.iasp.ws>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

IMPERIAL, M. Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, n. 37, p. 281-320, 2005.

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

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (2003). Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2014.

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

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

NABUCO, A. L.; BOSSI, E.; VANCOUVER, M. J. W. O papel das secretarias de planejamento no fortalecimento da governança colaborativa metropolitana: um olhar sobre duas experiências da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In.: CASTRO, E. DE;

VANCOUVER, M. J. W. (Eds.), Inclusão, colaboração e governança urbana: Perspectivas brasileiras. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas. pp. 295-316. 2010.

RODRIGUES, M. Governança e participação em uma política de gestão da água. In: IV Seminário Discente da Pós-Graduação em Ciência Política da USP, Anais... São Paulo, abril, 2014.

STEINER, J. E.; CASSIN, M. B.; ROBAZZI, A. C. Parques tecnológicos: ambientes de inovação. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados de São Paulo. 2008.

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

TORKOMIAN, A. L. V. Fundação Parq Tec: o órgão gestor do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. Ciência e Informação, v. 23, n. 2, p. 271-274, 1994.

UNITED KINGDOM SCIENCE PARK ASSOCIATION (2014). Pesquisa geral no site. Disponível em: <<http://www.ukspa.org.uk/>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

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

ZEN, A. C. A articulação e o desenvolvimento dos parques tecnológicos: O caso do Programa Porto Alegre Tecnópolis ó Brasil. In: XI Seminário Latino Americano de Gestão Tecnológica. Anais... Porto Alegre. Outubro de 2005.

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

ZOUAIN, D. M.; PLONSKI, G. A. Parques tecnológicos ó planejamento e gestão. Brasília: ANPROTEC, SEBRAE. 2006.