



**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE  
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

Eduardo Oliveira de Brito

Modelo de análise de política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica: análise do edital 006/2011 da FAPESB

Salvador – BA

2019



**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE  
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

Modelo de análise de política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica: um estudo do edital 006/2011 da FAPESB

Relatório Técnico apresentado como produto para defesa requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, pelo Instituto Federal da Bahia.

Orientadora: Núbia Moura Ribeiro  
Coorientador: Elias Ramos de Souza

Salvador - BA

2019

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

B862m Brito, Eduardo Oliveira de.  
Modelo de análise de política de incentivo ao desenvolvimento  
e  
consolidação dos núcleos de inovação tecnológica: análise do  
edital  
006/2011 da FAPESB/ Eduardo Oliveira de Brito. Salvador, 2019.  
134 p.

1. Inovação tecnológica (Bahia). 2. Políticas públicas. 3.  
FAPESB (Edital 006/2011). I. Ribeiro, Núbia Moura.  
II.Souza, Elias Ramos de . III. Núcleos Inovações Tecnológicas  
(Bahia). IV. IFBA. V. Título.

INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE  
INTELLECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA POLÍTICA DE INCENTIVO AO  
DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO  
TECNOLÓGICA EXECUTADA PELA FAPESB

EDUARDO OLIVEIRA DE BRITO

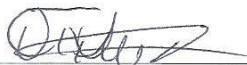
Relatório com proposta de um modelo de avaliação de programa de apoio à inovação

Orientador: Profa. Dra. Núbia Moura Ribeiro  
Co-Orientador: Prof. Dr. Elias Ramos de Souza

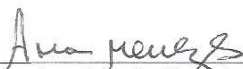
Banca examinadora:



Profa. Dra. Núbia Moura Ribeiro  
Orientadora – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl  
Membro Externo - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB)



Profa. Dra. Ana Maria Ferreira Menezes  
Membro Externo – Universidade do Estado da Bahia (UNEB)



Prof. Dr. Elias Ramos de Souza  
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles  
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora em 04/02/2019.

A minha mãe, por toda dedicação e amor; ao meu pai, por tudo que me foi oferecido; às minhas irmãs, pela amizade, confiança e carinho; aos meus amigos, pelo incentivo que me foi dado; a Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por iluminar e guiar meus passos. Mesmo nos momentos em que minha fé demonstrava incertezas, minhas orações eram atendidas.

À minha orientadora, Núbia Ribeiro, pela atenção, paciência compreensão e orientações para elaboração desse trabalho. E ao coorientador, Elias Ramos, por aceitar apoiar o desenvolvimento desse trabalho.

A minha família e amigos que sempre acreditaram em meu potencial e me apoiaram. Quando desistir parecia ser uma opção, eles me fizeram acreditar que era possível.

“E aqueles que foram vistos dançando foram julgados insanos por aqueles que não podiam escutar a música”

Friedrich Nietzsche

## **Apresentação**

Este trabalho apresenta os produtos resultantes da pesquisa de mestrado intitulada “Modelo de análise de política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica: um estudo do edital 006/2011 da FAPESB”, visando a obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

A pesquisa que teve o objetivo analisar os resultados, nas ICTs, da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB, resultou em dois documentos. O primeiro documento é o relatório técnico que apresenta a justificativa, metodologia, referencial teórico, apresentação do modelo de avaliação de política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB, sua aplicação no edital 06/2011 da FAPESB e a análise dos resultados obtidos.

O segundo documento é o artigo fruto do desenvolvimento dessa pesquisa, publicado no Cadernos de Prospecção, volume 8, edição especial, e que teve como objetivo propor um modelo de análise de resultados da política pública de apoio a implementação e desenvolvimento de NITs. Ressalta-se que esse artigo foi apresentado do III PROSPECT&I 2018 - Congresso Internacional do PROFNIT/FORTEC, realizado no período de 13 a 18 de agosto de 2018. O referido artigo encontra-se como anexo desse trabalho.



BRITO, Eduardo Oliveira de. Modelo de análise de política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica: análise do edital 006/2011 da FAPESB. 107 pp. 2018. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), Instituto Federal da Bahia, Salvador, 2018.

### Resumo

Esse trabalho tem como objetivo de analisar os resultados, nas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT), da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB. Para esse fim, foi elaborado um modelo de avaliação de política pública com base no modelo de avaliação de Giovanni (2009), o MEGP e melhores práticas para gestão dos núcleos de inovação tecnológica (NIT) apresentadas por Santos (2009). A elaboração desse modelo é justificada pela contribuição que ele pode gerar para a melhoria das ações voltadas para o desenvolvimento e consolidação dos NITs, uma vez que esses órgãos vem sendo cada vez mais reconhecidos como um dos elementos-chave para a atividade de inovação e o processo de transferência de tecnologia. Para balizar a construção do modelo de avaliação, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre NITs e os modelos de avaliação supracitados. O modelo de análise desenvolvido foi, então, aplicado nos relatórios parciais e finais do edital 06/2011 da FAPESB, que tinha o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos sistemas locais de inovação no estado da Bahia. Apesar da análise realizada não poder ser considerada representativa diante o total de ações realizadas pela FAPESB, os resultados apontam a influência da cultura nas ICTs ainda voltada para a pesquisa básica, a necessidade de inclusão de outros indicadores nos relatórios de execução de projetos propostos à FAPESB, para permitir melhor acompanhamento. Elaboração de indicadores que, na comprovação dos gastos, fique mais clara a gestão financeira dos projetos alinhada aos objetivos dos mesmos. Visitas *in loco* estavam mencionadas no edital como forma de acompanhamento dos projetos, contudo não foi verificado documentos que comprovem a realização das mesmas. Recomenda-se também a realização de visitas *in loco* para acompanhamento dos projetos. Mas, de modo geral, a política pública de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos NITs executada pela FAPESB apresenta-se com um aliado ao desenvolvimento de sistema locais de inovação nas ICTs, o que pode gerar impactos positivos para o desenvolvimento socioeconômico da Bahia.

**Palavras-chave:** Política pública, NIT, inovação, MEGP, FAPESB.

BRITO, Eduardo Oliveira de. Policy analysis model to encourage the development and consolidation of technological innovation nuclei: analysis of public tender 006/2011 of FAPESB. 107 pp. 2019. Dissertation (Master degree) - Post-graduation Program in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation (PROFNIT), Federal Institute of Bahia, Salvador, 2019.

### Abstract

This work aims to analyze the results of the policy of encouraging the development and consolidation of technological innovation centers implemented by FAPESB in the Science and Technology Institutions (ICT). For this purpose, a public policy evaluation model was developed based on the evaluation model of Giovanni (2009), the MEGP and the best practices for management of the technological innovation nuclei (NIT) presented by Santos (2009). The elaboration of this model is justified by the contribution that it can generate for the improvement of actions aimed at the development and consolidation of NITs, since these bodies are increasingly recognized as one of the key elements for the innovation activity and the process of technology transfer. To mark the construction of the evaluation model, a bibliographic review on NITs and the evaluation models mentioned above was carried out. The analysis model developed was then applied in the partial and final reports of FAPESB Public Notice 06/2011, which had the objective of supporting the development of local innovation systems in the state of Bahia. Although the analysis performed can not be considered representative of the total number of actions carried out by FAPESB, the results point to the influence of culture on ICTs, that is still focused on basic research, the necessity of including other indicators in the project implementation reports proposed to FAPESB as a mean to allow better monitoring. Elaboration of indicators that makes the financial management of the projects in line with their objectives even clearer during the expenses` verification. On-site visits were mentioned in the notice as a form of follow-up of the projects, however, no documents were verified to prove their accomplishment. It is also recommended to carry out on-site visits to follow up the projects. However, in general, the public policy to support the development and consolidation of NITs implemented by FAPESB presents itself with an alliance with the development of local innovation systems in ICTs, which can generate positive impacts for Bahia's socioeconomic.

**Keywords:** Public policy, NIT, innovation, MEGP, FAPESB

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Figura	1	Sistema de Gestão Pública	31
Figura	2	Diagrama estruturas elementares	38
Figura	3	Modelo de avaliação das ações da política pública com base nos modelos de Giovanni (2009), Santos (2009) e no MEGP	65
Gráfico	1	Evolução da quantidade de instituições	22
Gráfico	2	Estágio de implementação do NIT	23
Gráfico	3	NITs implementados x Pedidos de Proteção	24
Gráfico	4	Pedidos de Proteção período de 2012 a 2016	25
Gráfico	5	Montante dos contratos de tecnologia	26
Gráfico	6	Implementação de política de inovação	27
Quadro	1	Funções do NIT.	21
Quadro	2	Composição da mão de obra dos NITS	24
Quadro	3	Síntese de conceitos relativos aos NITs que podem contribuir para construção do modelo de avaliação	28
Quadro	4	Critério de avaliação do MEG estruturado com ase no PDCA	35
Quadro	5	Síntese dos critérios do MEGP que podem contribuir para construção do modelo de avaliação	35
Quadro	6	Síntese dos elementos do modelo de Giovanni que podem contribuir para a construção do modelo de avaliação	40
Quadro	7	Variáveis do modelo de boas práticas proposto por Santos (2009)	42
Quadro	8	Síntese de indicadores de boas práticas de gestão do NIT que podem contribuir para construção do modelo de avaliação	46
Quadro	9	Síntese dos editais lançados nos anos de 2008 e 2010	52
Quadro	10	Síntese dos editais lançados nos anos de 2011 e 2012	55
Quadro	11	Síntese dos editais lançados nos anos de 2013 e 2012	58
Quadro	12	Critérios adaptados a partir dos apresentados nos editais de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica da FAPESB	59
Quadro	13	Relação valores solicitados e valores aprovados nos editais que apoiaram desenvolvimento e consolidação do SLI	62
Quadro	14	Modelo de avaliação proposto	66
Quadro	15	Titulação equipe NIT UEFS	79

Quadro	16	Titulação equipe NIT EBMSP	80
Quadro	17	Pedidos de patentes pela ICTs no período de vigência do projeto	96
Quadro	18	Eventos sobre inovação e PI realizados durante o desenvolvimento do projeto	97
Tabela	1	Dados referentes aos editais da FAPESB referentes à sistemas locais de inovação	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CT&I	Ciência, tecnologia e inovação
ETT	Escritório de Transferência de Tecnologia
FAPESB	Fundação de Amparo à pesquisa do Estado da Bahia
FORMICT	Formulário para Informações sobre a Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas e Tecnológicas do Brasil
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
ICT	Instituto de Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de Ensino Superior
INTEC-UEFS	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica das Engenharias da UEFS
IT	Iniciação Científica
ITEC	Inovação Tecnológica
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SECTI	Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação
SLI	Sistema Local de Inovação
SNI	Sistema Nacional de Inovação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
1.2	JUSTIFICATIVA .....	18
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	19
1.4	RESULTADOS .....	20
<b>2</b>	<b>NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MODELOS DE AVALIAÇÃO</b> .....	<b>21</b>
2.1	NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NIT) .....	21
2.2	MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP) .....	30
2.3	ELEMENTOS DA AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA .....	38
2.4	MODELO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NITS) .....	43
<b>3</b>	<b>FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA (FAPESB)</b> .....	<b>49</b>
3.1	EDITAIS LANÇADOS PELA FAPESB PARA IMPLANTAÇÃO OU DESENVOLVIMENTO DE NITS NO PERÍODO DE 2008 A 2014 .....	50
3.2	RELATÓRIOS DE GESTÃO DA FAPESB .....	62
<b>4</b>	<b>MODELO DE ANÁLISE E OS RELATÓRIOS DA FAPESB</b> .....	<b>66</b>
4.1	MODELO DE ANÁLISE .....	66
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS NAS ICTS</b> .....	<b>74</b>
5.1	ESTRUTURA SUBSTANTIVA .....	75
<b>5.1.1</b>	<b>Critério: ICTs</b> .....	<b>75</b>
5.1.1.1	Apoio da alta gestão da ICT desenvolvimento e fortalecimento do NIT ..	75
5.1.1.2	Posição da ICT no sistema de inovação .....	77
5.1.1.3	Parcerias da ICT com outros atores do sistema de inovação .....	79
5.1.1.4	Relação da ICT com a comunidade local de empresários .....	80
<b>5.1.2</b>	<b>Critério: Pessoas (NIT), inventores e clientes</b> .....	<b>80</b>
5.1.2.1	Estrutura de pessoal alocada e prevista para o NIT .....	80
5.1.2.2	Formação e experiência da equipe do NIT .....	81
5.1.2.3	Regimes de trabalho da equipe do NIT .....	83
5.1.2.4	Plano de capacitação da equipe do NIT .....	84
5.1.2.5	Relação com os inventores .....	84
5.1.2.6	Relação com os clientes .....	85
5.2	ESTRUTURA SIMBÓLICA .....	85
<b>5.2.1</b>	<b>Critério: Valores, competências e informações</b> .....	<b>86</b>
5.2.1.1	Mecanismos de gestão da informações e conhecimento no NIT .....	86
5.2.1.2	Meios de divulgação e acessibilidade às informações do NIT .....	87
5.2.1.3	Transparência nas informações do NIT .....	88
5.2.1.4	Princípios norteadores do NIT .....	88
5.3	ESTRUTURA FORMAL .....	89
<b>5.3.1</b>	<b>Critério: Normas</b> .....	<b>90</b>
5.3.1.1	Políticas de gestão da inovação e propriedade intelectual implementada na ICT .....	90
5.3.1.2	Conformidade com a legislação, interesse público e competência no NIT .....	91

5.3.1.3	Elaboração ou aperfeiçoamento de procedimentos operacionais relacionadas ao NIT .....	92
5.3.2	Critério: Gestão e estratégia .....	92
5.3.2.1	Clareza dos objetivos do projeto aprovado pela FAPESB para ICT .....	93
5.3.2.2	Metas de curto, médio e longo prazo do projeto aprovado pela FAPESB para ICT .....	94
5.3.2.3	Acompanhamento das estratégias, desempenho e ações do projeto aprovado pela FAPESB para ICT.....	94
5.3.2.4	Formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do NIT.....	95
5.3.2.5	Definição de ações voltadas a sustentabilidade do NIT .....	96
5.3.3	Critério: Resultados .....	97
5.3.3.1	Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado.....	97
5.3.3.2	Número e tipologia de ações de promoção da inovação e propriedade intelectual da ICT realizadas durante o período de analisado.....	98
5.3.3.3	Número, tipologia e valores envolvidos em contratos de transferência de tecnologia da ICT durante o período de analisado.....	99
5.4	Estrutura material .....	100
5.4.1	Critério: Financiamento, infraestrutura, e gestão orçamentária e material.....	100
5.4.1.1	Correlação entre valor do financiamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB e seus objetivos .....	100
5.4.1.2	Gerenciamento do orçamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB .....	102
5.4.1.3	Critérios para aquisição de materiais/serviços por parte do projeto da ICT apresentado à FAPESB.....	103
5.4.1.4	Estrutura física, mobiliário e tecnológica alocada e prevista no projeto da ICT apresentado à FAPESB .....	104
6.	CONCLUSÕES .....	105
6.1	REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES .....	108
	REFERÊNCIAS.....	111
	ANEXO - ARTIGO .....	116

# 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da economia baseada no conhecimento, os ativos intangíveis passaram a ganhar mais destaque no contexto de desenvolvimento. A inovação passou a ser reconhecida como um dos principais instrumentos para o aumento da competitividade de uma nação. Assim a temática da inovação tem sido inserida nas discussões sobre desenvolvimento das nações, e conseqüentemente nas políticas públicas.

Em meados dos anos 1980, significativa parte dos estudos de Ciência Política e de Inovação começou a considerar um quadro evolutivo da economia (ou neo-schumpeteriano) e um modelo interativo de processo de inovação, culminando com o conceito de "Sistemas de Inovação" (SI) (RODRIGUES, 2015, p. 1).

Nesse contexto, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) assumem o papel de um importante agente desses sistemas de inovação e conseqüentemente do processo de inovação. No Brasil, o reconhecimento do NIT como importante agente desses sistemas ocorreu no ano de 2004, com a promulgação da Lei nº 10.973/2004 (Lei Federal de Inovação) (BRASIL, 2004) que foi alterada em 2016, com a publicação do novo marco legal, Lei nº 13.243/2016 (BRASIL, 2016). Esta lei ratifica o reconhecimento do NIT como um agente ativo e imprescindível ao processo inovativo, ao defini-lo como “estrutura instituída por uma ou mais ICTs, com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação”; amplia suas competências, e possibilita sua maior autonomia e desburocratização (BRASIL, 2016). Assim, com a Lei Federal de Inovação (BRASIL, 2004), os NITs passaram a ser inseridos no cenário das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).

Criada em 2001, e vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB) é uma agência de promoção e incentivo à pesquisa e à inovação científica e tecnológica do Estado da Bahia, que tem como objetivo “viabilizar ações de Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento sustentável da Bahia”<sup>1</sup> por meio do incentivo a

---

<sup>1</sup> FAPESB, **Sobre a fundação**. Disponível em: <http://www.FAPESB.ba.gov.br/sobre-a-fundacao/>. Acesso em: 21 de maio de 2017.



projetos científicos, tecnológicos e de inovação considerados relevantes para o desenvolvimento do Estado. A FAPESB é um dos principais órgãos de apoio ao desenvolvimento de núcleos de inovação no Estado da Bahia. Além de seminários, cursos, palestras e desenvolvimento de recurso humano para atuação nos núcleos de inovação, a FAPESB fomenta projetos para criação e consolidação de NITs no Estado da Bahia (FAPESB, 2017).

Compreendendo a importância dos NITs para a promoção e desenvolvimento da inovação, esse estudo visa analisar as ações da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB. Para isso, foi desenvolvido um modelo de avaliação para política pública de incentivo ao desenvolvimento de NITs, tomando como base os modelos de avaliação de políticas de Giovanni (2009), e o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP (BRASIL, 2014), e o modelo de boas práticas de gestão dos NITs (SANTOS, 2009), e esse modelo foi utilizado para avaliação de projetos e relatórios relacionados a um dos editais de apoio aos NITs publicado pela FAPESB.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os resultados, nas ICTs, da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB.

Para alcançar este objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Propor um modelo de avaliação de políticas públicas para incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica;
- Aplicar o modelo de avaliação aos relatórios finais e aos projetos aprovados pela FAPESB para o incentivo ao desenvolvimento e consolidação do NITs ao penúltimo edital de apoio lançado, ou seja, o Edital FAPESB 06/2011.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo o relatório *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, “entre as variáveis que medem a Inovação, o Brasil teve uma queda de 22 posições. A capacidade em inovar caiu 36 pontos, ocupando a 80ª posição” (REBOUÇAS; COELHO, 2015; SCHWAB, 2015). Além de refletir o contexto político-econômico repleto de incertezas vivenciado no país nos últimos anos, tal afirmação demonstra a fragilidade do Sistema Nacional de Inovação (SNI) em manter e ampliar o desenvolvimento das atividades inovativas. No Brasil, o SNI vive um processo de estruturação e amadurecimento, e sua “consolidação passa pelo reforço da capacitação dos agentes econômicos, da institucionalidade, do sistema de financiamento e de vários outros aspectos” (CORDER, 2004, p.92).

A política de ciência e tecnologia e a política industrial tornam-se fundamentais no processo de consolidação desse sistema (CORDER, 2004). Segundo França (2011), um país que apresenta um Sistema Nacional de Inovação robusto possui um considerável fluxo de inovação e novos conhecimentos técnicos. Do contrário, uma nação com fraco fluxo inovativo, não tem um Sistema Nacional de Inovação fortalecido e possui maior dificuldade para alavancar tais fluxos de inovação. Como parte do sistema de inovação, os NITs são instrumentos essenciais no fluxo do processo inovativo e na interação entre as instituições componentes desse sistema.

Na Bahia, a FAPESB é um dos principais agentes de fomento à pesquisa e à inovação, tendo como uma de suas ações incentivar a criação e consolidação de Núcleos de Inovação no Estado, fortalecendo o sistema regional de inovação. Abordagens desse tipo, “amplia a dimensão das ações de CT&I e apresenta desafios tanto acerca do processo de condução e implementação dessas ações, como do processo de acompanhamento e avaliação de seus resultados” (MORAIS, 2009, p. 17).

Reconhecendo a importância nos núcleos de inovação para o desenvolvimento do sistema de inovação regional, percebe-se, então, a necessidade de diagnosticar e avaliar os resultados das políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos NITs executada pela FAPESB. Para Figueiredo

e Figueiredo (1986), na avaliação política “estuda-se a eficácia das políticas descartando a avaliação política dos princípios que os fundamentam e, em decorrência, o seu próprio conteúdo substantivo”. Os autores ainda afirmam que avaliação atribui valor às políticas, às suas consequências, e permite uma análise crítica a fim de entender, principalmente, se os objetivos estão sendo alcançados, “a que custo, quais os processos ou efeitos colaterais que estão sendo ativados (previstos ou não previstos, desejáveis ou não desejáveis) indicando novos cursos de ação mais eficazes” (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986, p. 108). Sendo assim, a avaliação dos resultados das políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos NITs executada pela FAPESB pode permitir “novos cursos de ação”, possivelmente mais eficazes.

### 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo foi desenvolvido tendo a FAPESB como *locus* de pesquisa e o recorte temporal foi delimitado de 2008 a 2014, tendo como foco da análise o ano de 2011.

Para dar subsídio à elaboração de um modelo de avaliação dos resultados das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da temática núcleo de inovação tecnológica e modelos de avaliação de política pública, utilizando-se publicações especializadas (artigos, teses, dissertações, livros etc.) e levantamento de dados secundários disponíveis em relatórios de órgãos públicos, como o Formulário para Informações sobre a Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação do Brasil - Formict (BRASIL, 2017).

Ainda com base na revisão bibliográfica e documental, e a partir das categorias para o modelo de análise, foram definidos os indicadores que balizaram a avaliação.

Inicialmente a proposta de trabalho era aplicar o modelo de análise aos dados do último edital de apoio aos NITs lançado pela FAPESB, contudo devido a mudanças de legislação, ocorreram atrasos nos repasses dos valores para as

instituições contempladas, e assim, em 2018, os projetos ainda estão em andamento. Seguindo a escala de aprendizagem, a análise seria aplicada ao penúltimo edital, o Edital 013/2013, entretanto alguns relatórios relativos a este edital não estavam finalizados em outubro de 2018, e aguardar a conclusão deles retardaria a análise. Também os documentos referentes ao edital lançado em 2012 (Edital 19/2012) não puderam ser analisados, pois haviam sido encaminhados pela FAPESB ao Tribunal de Contas da União, em atendimento à notificação do órgão. Diante desse contexto, o trabalho foi realizado com a análise dos dados relativos ao Edital 06/2011.

Assim, de posse do modelo de análise, foi realizada uma análise qualitativa do edital 06/2011, projetos aprovados e processo avaliativo utilizado pela FAPESB, a fim de compreender como a política pública foi operacionalizada pela referida instituição, e analisar os resultados da política nas ICTs.

#### 1.4 RESULTADOS

Com o desenvolvimento desse trabalho obteve-se os seguintes resultados:

- Elaboração de um modelo de análise de política pública relativo ao incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica implementada pela FAPESB.
- Aplicação do modelo de análise a dados do Edital 06/2011 publicado pela FAPESB.
- Proposição de aperfeiçoamento e melhorias da política pública de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB.

## 2 NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MODELOS DE AVALIAÇÃO

A fim de embasar teoricamente esta pesquisa, neste capítulo são discutidas as bases conceituais sobre Núcleos de Inovação Tecnológica, e sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os Elementos de Avaliação da Política Pública, ambos como modelos de avaliação de Políticas Públicas, além da apresentação de modelo de boas práticas de gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs).

### 2.1 NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NIT)

O desenvolvimento da inovação é um processo “vinculado aos processos de interação da empresa com os agentes” que “permitem gerar, reproduzir e retroalimentar processos de aprendizagem e convertê-lo em atividades de inovação” (MOTA, s.d, p.1). Essa interação dos agentes – universidades, empresas, centros de pesquisa, agências de fomento etc. – a fim de promover o desenvolvimento técnico-científico, forma um Sistema Nacional de Inovação (SNI).

Para o Instituto IBMEC (2016), o sistema de inovação é composto por instituições públicas e privadas articuladas que interagem e realizam atividades a fim de promover e desenvolver novas tecnologias. Pode-se considerar, então, que “a inovação possui a particularidade de ser realizada na presença de instituições ou organizações que ofereçam o respaldo adequado para suas etapas” (SILVA, 2011, p. 13). Nesse contexto, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) se apresentam como importante instrumento para o fortalecimento do sistema de inovação.

Os Núcleos de Inovação das ICTs [Instituições de Ciência e Tecnologia] possibilitam, assim, a interação entre Universidades e o meio “exterior”, sejam empresas, outras ICTs, órgãos governamentais ou a própria esfera executiva, promovendo, desta maneira, uma intensificação do fluxo de informações, a expansão da troca de conhecimentos e o aprofundamento do uso de demais instrumentos incentivadores na busca por inovações (BORTOLINI, 2013, pag. 62).

Para Cadori (2013), os NITs devem possuir uma estrutura multidisciplinar de gestão, exercendo, entre outras funções, o papel de interlocutor na relação ICT e setor produtivo, com objetivo de promover a inovação, competindo também aos NITs a elaboração, acompanhamento e avaliação das políticas de inovação das ICTs.

Para a República Federativa Brasileira, na Lei 13.243 (BRASIL, 2016, Art. 16), compete aos Núcleos de Inovação Tecnológica entre outras:

- I – zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;
- II – avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;
- III – avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção na forma do art. 22;
- IV – opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;
- V – opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;
- VI – acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.
- VII – desenvolver estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva no campo da propriedade intelectual, de forma a orientar as ações de inovação da ICT;
- VIII – desenvolver estudos e estratégias para a transferência de inovação gerada pela ICT;
- IX – promover e acompanhar o relacionamento da ICT com empresas, em especial para as atividades previstas nos arts. 6º a 9º
- X – negociar e gerir os acordos de transferência de tecnologia oriunda da ICT.

O NIT, então, é responsável, pela intermediação do processo de interação universidade-empresa-governo, e suas atividades podem ser divididas em: (1) Atividades Internas - que envolvem cadastros de processos, elaboração de relatórios, gestão das atividades; (2) Atividades Externas - relacionadas interação com governo, empresas e demais instituições; (3) Atividades de Proteção - que envolvem as atividades relacionadas aos processos de propriedade intelectual (BORTOLINI, 2013). O Quadro 1 traz a descrição resumida dessa classificação das atividades dos NITs, apresentada por Nunes (2010).

TIPO	DESCRIÇÃO
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conhecer as pesquisas em andamento na ICT;</li> <li>○ Definir o que e como deve ser protegido;</li> <li>○ Opinar sobre titularidade nos projetos de pesquisa colaborativa;</li> <li>○ Estabelecer estratégia de divulgação dos resultados;</li> <li>○ Difundir e estimular inovação tecnológica e o relacionamento ICT – Empresa.</li> </ul> </li> <li>• <b>Avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta lei:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ter conhecimento técnico sobre o estágio da pesquisa;</li> <li>○ Avaliar o potencial de inovação dos projetos de pesquisa;</li> <li>○ Caracterização técnica, análise de mercado e viabilidade econômica;</li> <li>○ Sugerir estratégia de transferência de tecnologia.</li> </ul> </li> <li>• Sensibilizar, orientar e capacitar técnicos, pesquisadores e demais interessados na proteção do conhecimento e na apropriação dos benefícios comerciais advindos;</li> <li>• Apoiar a criação e incubação de empresas de base tecnológica, por técnicos, pesquisadores e demais interessados.</li> </ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ter conhecimento técnico para avaliar a invenção;</li> <li>○ Prospectar parceiros na ICT com interesse e competência na área da solicitação;</li> <li>○ Identificar o potencial de inovação da invenção;</li> <li>○ Articular parceria com o inventor independente e a ICT.</li> </ul> </li> <li>• Captar recursos para desenvolvimento de atividades de P&amp;D&amp;E, capazes de gerar inovações ou com potencial inovador por meio da elaboração de projetos a serem submetidos às agências de fomento (<i>public venture capital</i>) e de planos de negócios a serem submetidos aos investidores institucionais (<i>private venture capital</i>);</li> <li>• <b>Atuar em parceria com outras ICTs e empresas, no espírito da Hélice Tríplice de relações entre o setor gerador de conhecimento, o governo e o setor produtivo;</b></li> <li>• Opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estabelecer procedimentos de Comunicação de Invenção;</li> <li>○ Estimular o uso de Termos de Sigilo;</li> <li>○ Definir normas para manutenção de sigilo – professores, técnicos e alunos;</li> <li>○ Contribuir para o estabelecimento de normas sobre conflito de interesses.</li> </ul> </li> </ul>
Proteção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avaliar o potencial de comercialização de determinada tecnologia;</li> <li>○ Fazer a redação da patente ou do instrumento de proteção;</li> <li>○ Fazer o depósito de patenteamento ou registro;</li> <li>○ Identificar a melhor forma de comercialização de uma tecnologia;</li> <li>○ Negociar condições de transferência de tecnologia;</li> <li>○ Elaborar contrato de desenvolvimento e de licenciamento.</li> </ul> </li> <li>• <b>Acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acompanhar os pedidos no Brasil e no exterior;</li> <li>○ Prover os recursos para a manutenção dos processos;</li> <li>○ Opinar sobre a continuidade da manutenção dos títulos de propriedade não negociados.</li> </ul> </li> <li>• <b>Gerir contratos de licenciamento, transferência de tecnologia, serviços e outros.</b></li> </ul>

Quadro 1. Funções dos NITs  
Fonte: Nunes (2010, p. 97)

Os Núcleos de Inovação Tecnológica podem então ser considerados, como afirma Cadore (2013, p.187):

[...] representantes institucionais pela discussão, implementação e avaliação das políticas de inovação e PI da Universidade, bem como, os responsáveis pela proteção, gestão, avaliação, negociação e comercialização dos ativos intangíveis da instituição.

O NIT corresponde à versão brasileira dos Escritórios de Transferência de Tecnologia ou de Licenciamento (ETT) dos EUA. Em cada ICT, a nomenclatura dada ao órgão que realiza as atividades de um NIT varia de acordo com as políticas, as diretrizes da ICT, com a posição na hierarquia da ICT. Esses aspectos relativos aos NITs também variam de nação para nação, uma vez que a definição de ETT é aceita apenas por algumas nações (NUNES, 2010; CADORI, 2013). Nesse sentido, Cadori (2010, p.212) apresenta a definição de Escritório de Transferência de Tecnologia apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2003), que define que os ETTs

[...] como aquelas organizações ou partes de uma organização que ajudam, nas organizações públicas de pesquisa, a identificar e administrar seus ativos intelectuais, incluindo a proteção da propriedade intelectual e transferindo ou licenciando os direitos a terceiros visando a um desenvolvimento complementar. Uma instituição pública de pesquisa pode ter um único ETT centralizado, pode ter vários ETTs associados (p. ex. para diferentes unidades ou departamentos) ou pode recorrer a um ETT externo que possui vários outros clientes (CADORI, 2010, p.212).

Segundo dados do Relatório Formict 2016 (BRASIL, 2017), existem no Brasil 208 NITs implementados e 46 em fase de implementação. O relatório foi construído com base em uma pesquisa que teve a participação de 278 instituições. Desse total, 74,8% das ICTs (públicas e privadas) informaram possuir NITs implementados e apenas 24 informaram que não possuem NITs.

Considerando o período de 2012 a 2016, houve uma evolução gradativa no número de NITs implementados, conforme Gráfico 1.

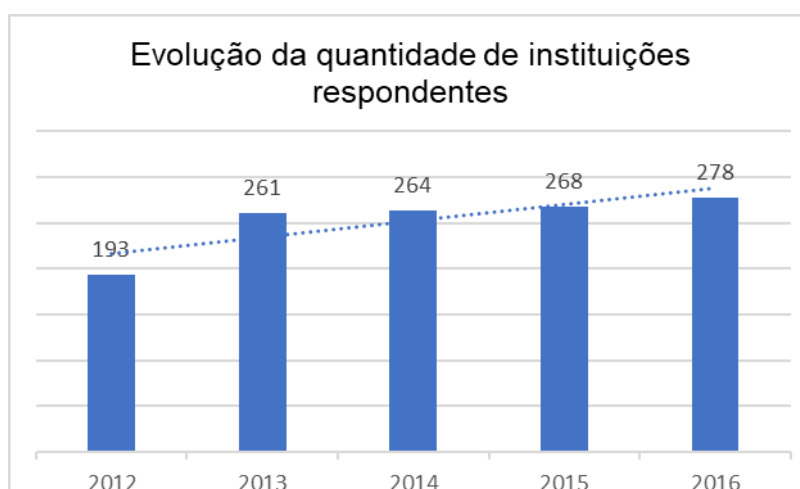


Gráfico 1. Evolução da quantidade de instituições  
Fonte: Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 41)



Analisando os anos de 2012 e 2016, percebe-se uma evolução de aproximadamente 47,52% dos NITs implementados. Ressalta-se também que, no ano de 2016, mais instituições participaram da pesquisa, tal fato pode também ter influenciado no aumento do número de NITs implementados no referido ano. O aumento de ICTs participantes da pesquisa e do número de NITs no Brasil pode demonstrar o reconhecimento da importância de compreender o estágio de inovação no qual o Brasil se encontra, assim como a ratificação da importância dos NITs nos processos relacionados à inovação (Gráfico 2).

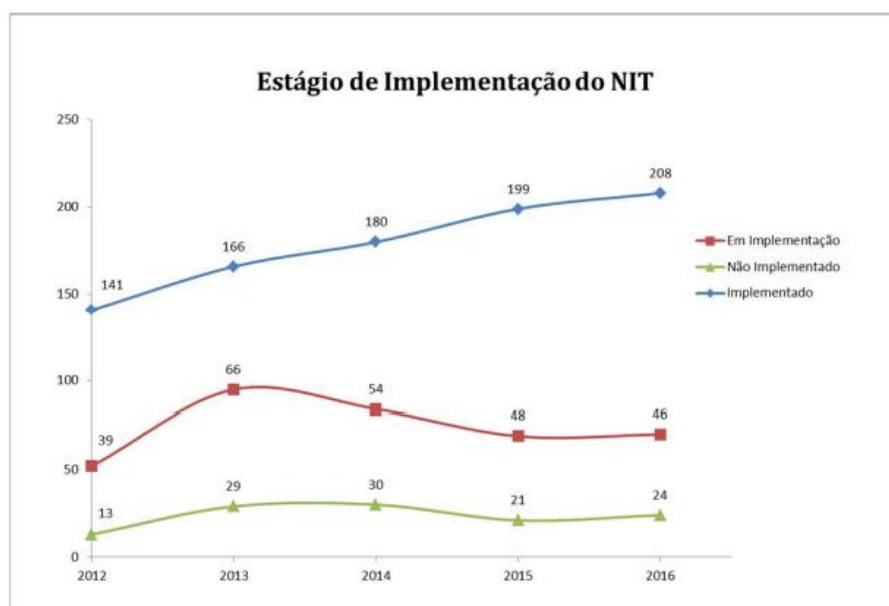


Gráfico 2: Estágio de implementação do NIT  
Fonte: Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 44)

No que se refere à participação de pessoas, até o ano de 2016, haviam 2409 profissionais atuando nos NITs, distribuídos entre estagiários, bolsistas, terceirizados, servidores e outros.

Conforme Quadro 2, 1189 (mil cento e oitenta e nove) profissionais que atuavam nos NITs, ou seja 49,36%, eram servidores/funcionários com dedicação integral, 465 (19,30%) eram servidores/funcionários com dedicação parcial, 391 (16,23%) eram bolsistas, 364 enquadraram-se em outras categorias.

Função - NIT	Pública	%	Privada	%	Total
Servidores/Funcionários com dedicação integral	1038	51,4	151	38,7	1189
Servidores/Funcionários com dedicação parcial	353	17,5	112	28,7	465
Bolsistas graduados	216	10,7	19	4,87	235
Bolsistas graduandos	140	6,93	16	4,1	156
Terceirizados	91	4,51	7	1,19	98
Estagiários	135	6,69	37	9,49	172
Outros	46	2,28	48	12,3	94
TOTAL	2019	100	390	100	2409

Quadro 2. Composição da mão de obra dos NITs  
Fonte: Adaptado do Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 18)

Esses dados podem representar uma fragilidade para a gestão e consolidação dos NITs, uma vez que a alta rotatividade pode gerar descontinuidade de ações, perda de informações e conhecimento, necessidade de capacitação para novos funcionários, entre outros. “A quantidade de profissionais nos NITs varia de acordo com a estrutura de transferência de tecnologia da instituição” (BRASIL, 2017, p. 18), sendo que 89,42% dos NITs no Brasil possuíam de 2 a 10 profissionais.

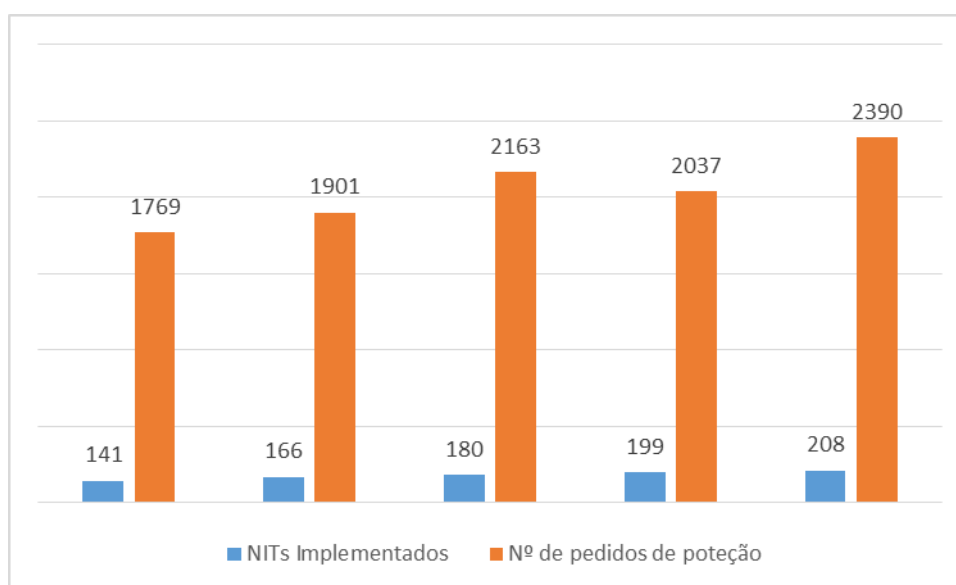


Gráfico 3. NITs Implementados x Pedidos de Proteção  
Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do Formict/MCTIC (BRASIL, 2017).

Ainda analisando o período de 2012 a 2016, conforme Gráfico 3, houve um aumento no número de pedidos e de concessões de proteção de propriedade intelectual, exceto em 2015 que apresentou uma redução de 126 pedidos de patentes em relação a 2014, mas apresentou aumento 43,43% no número de

patentes concedidas. O ano de 2016, que teve um aumento de 9 NITs implementados (Gráfico 3), aumentou em 17,3% no número de pedidos de proteção em relação ao ano anterior e de 61,95% no número de proteções concedidas (BRASIL, 2017).

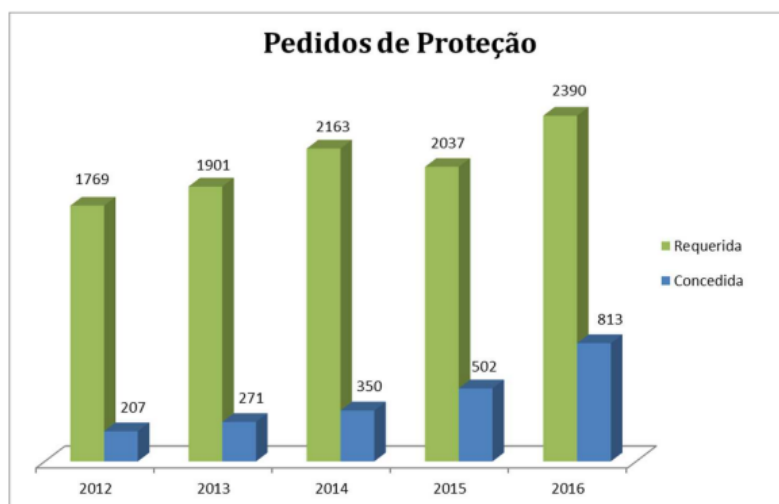


Gráfico 4. Pedidos de Proteção período de 2012 a 2016  
Fonte: Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 46).

Os dados do Gráfico 4, apresentam uma evolução nos números de patentes requeridas e concedidas. No que se refere à patentes requeridas, o ano de 2016 apresentou um aumento de aproximadamente 35,10% (trinta e cinco vírgula dez por cento) em relação ao ano de 2012. No que se refere a concessão de proteção, o aumento no mesmo período foi de aproximadamente 292,75% (duzentos e noventa e dois vírgula setenta e cinco por cento). Ao compararmos os dados referentes aos números de NITs implementados e os números de pedidos e concessões de proteção (Gráficos 3 e 4), percebe-se uma tendência positiva e diretamente proporcional.

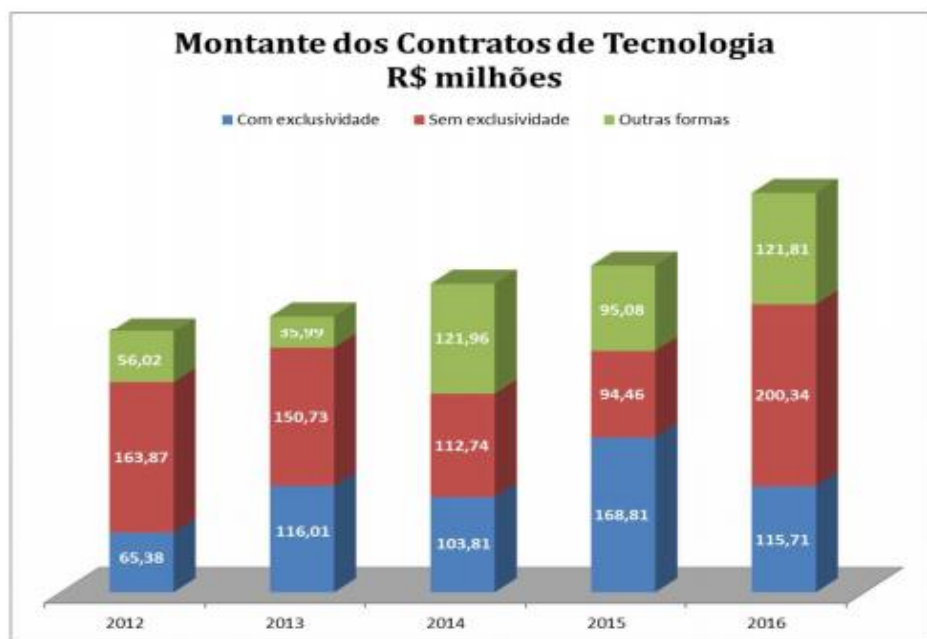


Gráfico 5. Montante dos contratos de tecnologia  
Fonte: Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 46).

Ao analisar o Gráfico 5, percebe-se que o montante dos contratos de tecnologia evoluiu gradativamente no período analisado. Em 2016, houve um aumento de R\$ 79,51 milhões em relação do ano de 2015, o que representou um acréscimo de aproximadamente 23,5%, no montante dos contratos em apenas um ano.

Segundo o relatório Formitc 2016, 69% das instituições que participaram dessa pesquisa, ou seja, 192 ICTs, informaram possuir política de inovação implementada. Desse total, verificou-se que 90,6% dessas instituições apresentaram como atividades de maior incidência na política de inovação, a institucionalização e gestão do NIT, seguidas das atividades de gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia e estabelecimentos de parcerias para desenvolvimentos de tecnologia com inventores independente, empresas e outras entidades, entre outras (Gráfico 6).

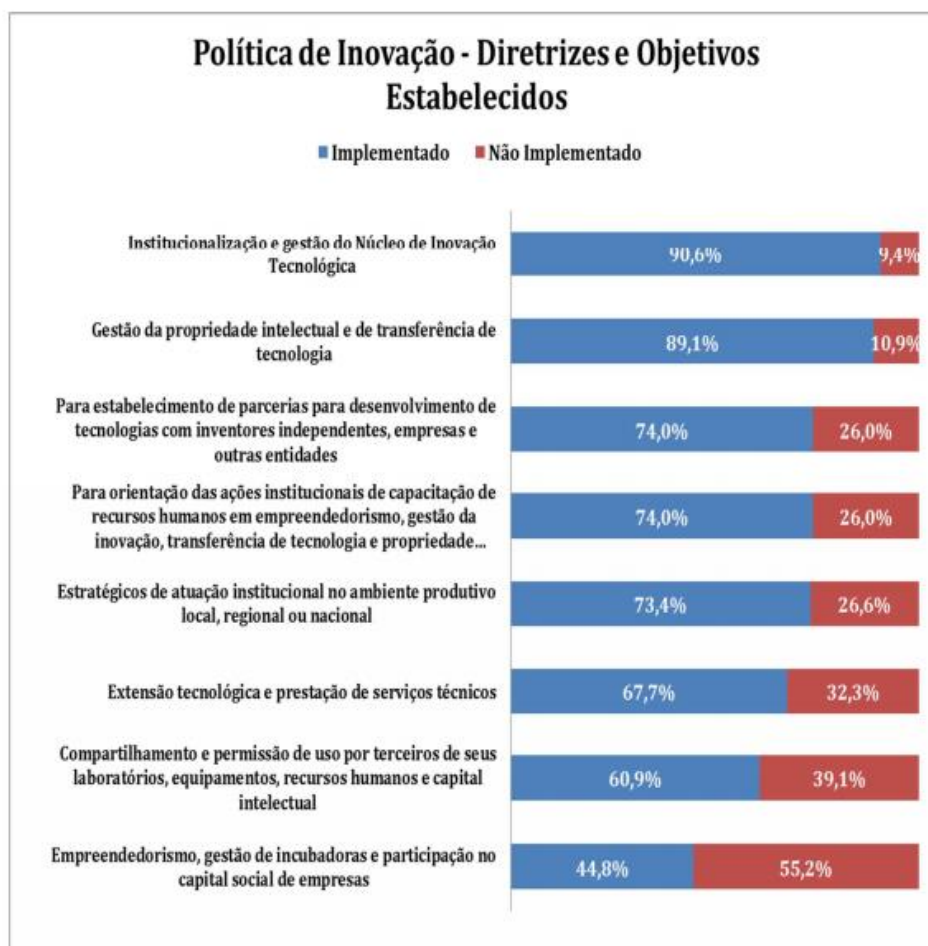


Gráfico 6. Implementação de política de inovação  
Fonte: Formict/MCTIC (BRASIL, 2017, p. 12).

O fato da institucionalização e da gestão dos NITs serem as atividades mais incidentes entres as ICTs, ratificam o reconhecimento da importância dos NITs para a promoção e desenvolvimento da inovação. No tocante às instituições públicas, esse dado indica também que essas ICTs buscavam a adequação à já citada Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2016), que define as instituições públicas devem dispor de núcleo de inovação tecnológica para apoiar a gestão da política de inovação.

Tendo sido apresentado um breve cenário acerca dos NITs nas ICT brasileira e o amparo legal para sua institucionalização, a seguir é feita uma síntese dos pontos principais aqui apresentados que podem nortear a construção do modelo de avaliação previsto nesta pesquisa, e as próximas seções tratam mais propriamente de modelos de avaliação de políticas públicas.

<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fonte</b>
Normativa	Existência de Política de PI e TT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 1
Normativa	Existência de Procedimentos Operacionais explicitados	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 1
Estrutural/Orgânica	Formalização do NIT nos documentos institucionais	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 2 a 5
Estrutural/Orgânica	Alocação de gratificação para o gestor do NIT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 2 a 5
Estrutural/Orgânica	Existência de Comitê consultivo	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 2 a 5
Pessoal	Número de servidores no NIT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 6
Pessoal	Regime de trabalho dos servidores no NIT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 6
Pessoal	Qualificação dos servidores no NIT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 6
Operacional	Número de criações com solicitação de proteção	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8
Operacional	Número de criações protegidas	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8
Operacional	Tipo de solicitação de proteção	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8
Operacional	Número de inventores independentes atendidos	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 3
Operacional	Número de contratos de transferência de tecnologia	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8 e 10
Financeira	Valor recebido por meio de contratos de transferência de tecnologia	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8 e 10
Financeira	Orçamento disponível para o NIT	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 6
Criativa/Prospectiva	Programas, projetos propostos e ações do NIT visando à inovação	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 7
Criativa/Prospectiva	Programas, projetos propostos e ações do NIT visando à transferência de tecnologia	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 8
Criativa/Prospectiva	Programas, projetos propostos e ações do NIT visando ao relacionamento com empresas	Lei 13.243/2016, art. 16, inciso 9

Quadro 3. Síntese de conceitos relativos aos NIT que podem contribuir para a construção do modelo de avaliação  
Fonte: elaborado pelo autor.

## 2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública representa um sistema composto por oito critérios integrados que guiam a gestão pública à adoção de práticas de excelência, e como objetivo fazer com que as organizações públicas brasileiras alcancem “padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão” e na implementação de políticas públicas (BRASIL, 2016b, p. 5).

O modelo de gestão pública brasileiro tem foco em resultados e está orientado para o cidadão, se pauta em padrões internacionais e “representa o “estado da arte da gestão contemporânea” (BRASIL, 2016b, p. 3).

O modelo foi criado considerando treze **fundamentos**:

- Pensamento sistêmico – leva em consideração as relações de interdependência entre setores internos da uma organização e entre a organização e o ambiente externo, valorizando as redes formais e informais que envolvem cidadãos-usuários, interessados e parceiros. O aproveitamento dessas relações pode resultar em redução de tempo e custos, entre outros benefícios;
- Aprendizado organizacional – buscar, preservar e compartilhar novos conhecimentos e transformá-los em bens organizacionais são práticas essenciais para o aumento do desempenho organizacional;
- Cultura da inovação – promover um ambiente propício à criatividade, incentivando a equipe a fazer diferente, buscando novas formas de enfrentar desafios;
- Liderança e constância de propósitos – motivar e inspirar as pessoas, buscando a cooperação. Para esse fim deve-se buscar a transparência, participação da alta administração, constância da busca de objetivos estabelecidos e compartilhamento dos acontecimentos do dia-a-dia da organização;
- Orientação por processos e informações – gerenciar baseando-se em processos, estabelecer processo decisório e controle com base em informações;
- Visão de futuro – o processo decisório deve ser pautado no estado futuro ao qual se deseja chegar, desdobrado em objetivos estratégicos. A visão de futuro deve orientar a gestão e determinar momentos de mudanças na forma de gerir os processos;
- Geração de Valor – gerenciar de forma a garantir o aumento do valor tangível e intangível para os *stakeholders*, por meio do alcance de resultados consistentes;

- Comprometimento com a pessoas – gerenciar de forma a criar relações com as pessoas e melhorias nas relações de trabalho, visando a realização humana e profissional das pessoas. Para isso, é preciso dar autonomia para o alcance de resultados, proporcionar aprendizado e desenvolvimento de competências, e o reconhecimento;
- Foco no cidadão e na sociedade – gerir de forma a atender e regular continuamente as expectativas e necessidades dos cidadãos e da sociedade;
- Desenvolvimento de parcerias – gerenciar de formar a realizar atividades em conjuntos com organizações que possuem interesses em comum;
- Responsabilidade social – gerenciar de formar a garantir a condição de cidadania e o acesso aos bens e serviços, prezando também pela preservação do meio ambiente;
- Controle social – gerenciar de forma a envolver as partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das organizações públicas;
- Gestão participativa – gerir de forma a buscar a cooperação das pessoas, reconhecer o potencial individual de cada um, harmonizando os interesses individuais e coletivos a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho;
- Agilidade – ser flexível e dar respostas rápidas às mudanças e demandas sociais (BRASIL, 2016b).

Por se tratar de um modelo para instituições públicas, o MEGP (BRASIL, 2014, 2016b) também considera fundamentos constitucionais em sua aplicação, tais como o princípio da separação entre os poderes, que é uma orientação fundamental para a consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil. Além desse, o MEGP considera outros princípios, tais como o princípio da participação social na governança das instituições, o do funcionamento em rede (parceria com a sociedade civil), e os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) (BRASIL, 2014).



Na prática, como já foi dito, o modelo de excelência em gestão pública (MEGP) foi desenvolvido considerando o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, adaptado às especificações da administração pública. Dessa forma, o modelo de excelência em administração pública considera 8 (oito) critérios essenciais (Figura 1).

No MEGP, “os fundamentos da excelência estão representados em aspectos de gestão tangíveis e mensuráveis quantitativa e qualitativamente” (BRASIL, 2014, p. 20) em 7 requisitos; o oitavo (informação e conhecimento) se refere a resultados das ações nas outras dimensões. Assim, a contínua aplicação de práticas de excelência em todas as dimensões leva a “gestão pública à excelência e reproduz, dentro do órgão público, o Ciclo PDCA” (BRASIL, 2014, p. 20). Na Figura 1, é possível verificar a representação gráfica desse sistema de gestão, onde as dimensões estão agrupadas em 4 (quatro) blocos.

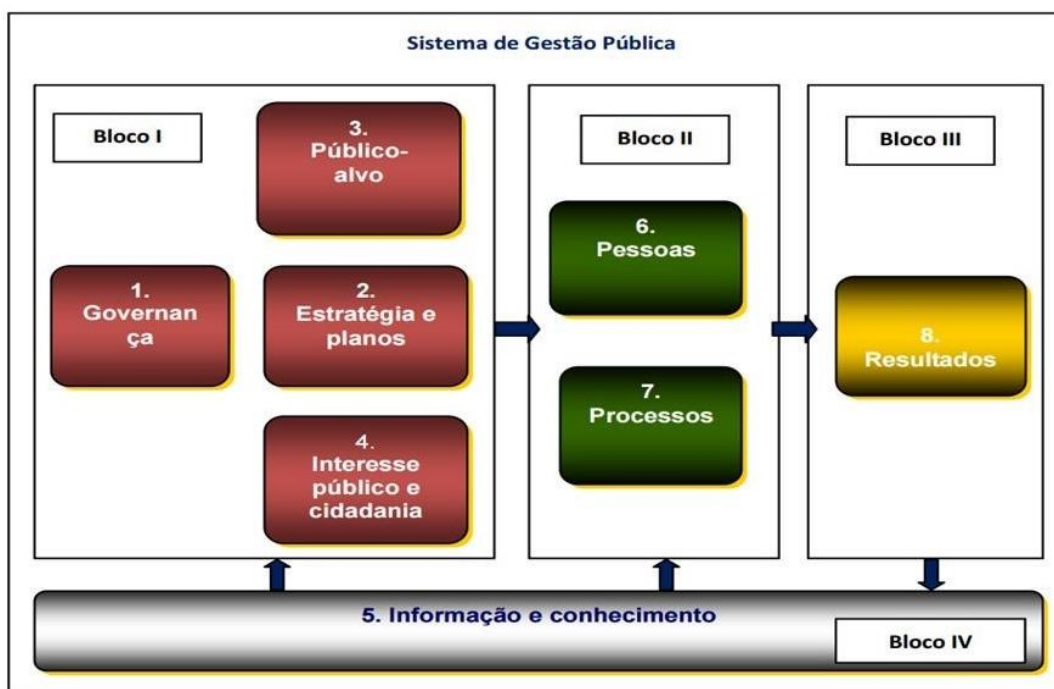


Figura 1. Sistema de Gestão Pública  
Fonte: Brasil (2014, p. 20)

A Figura 1 apresenta os oito critérios do MEGP disposto em quatro blocos que representam para a instituição pública o ciclo PDCA. O primeiro bloco, composto pelos critérios Governança, Público-alvo, Estratégia e planos e Interesse público e cidadania, refere-se ao Planejamento, estando relacionado ao

direcionamento estratégico da organização. O segundo bloco representa o “Fazer” do Ciclo PDCA, engloba Processos e Pessoas e está relacionado à execução das ações; é a busca da organização por alcançar os resultados definidos de acordo com o planejamento. O terceiro bloco representa o “Checar” do Ciclo PDCA. É nesse bloco onde se encontra o critério “Resultado”, refere-se ao controle responsável por analisar o desempenho e conseqüentemente a efetividade e qualidade do sistema de gestão. O último bloco, representado por “Informação e conhecimento”, é onde está a capacidade da organização de corrigir e melhorar suas práticas (BRASIL, 2016).

Severo (2016) afirma que o MEGP é constituído de oito partes integradas e está estruturado com base nos princípios da administração pública e nos fundamentos da excelência gerencial contemporânea. Como sistema avaliativo, o MEGP analisa os seguintes critérios: Governança, Estratégia e Planos, Público Alvo, Interesse público e Cidadania, Informação e conhecimento, Processos, Resultados, descritos a seguir como dimensões do modelo de avaliação MEGP (BRASIL, 2014).

### *Governança*

Toda instituição pública deve atender aos parâmetros constitucionais e legais da Administração Pública. Além desse fato, para obter uma gestão de excelência, a instituição deve possuir a capacidade de cumprir sua finalidade, gerando valor para a sociedade (BRASIL, 2014).

Essa dimensão, Governança, visa analisar a capacidade da organização no exercício de suas competências e objetivos, assim como o sistema de liderança, sendo observados os recursos (técnicos, pessoal, tecnológico) e a infraestrutura disponíveis para o desenvolvimento e implementação das políticas públicas. São observados também o processo de acompanhamento, avaliação, fiscalização das políticas e os resultados alcançados (BRASIL, 2014).

Ao tratar da Governança, o MEGP visa analisar aspectos da formação e liderança; a estruturação do processo decisório; e o processo de acompanhamento e avaliação sistêmica do desempenho da instituição (BRASIL, 2014).

### *Estratégia e Planos*

Considerando atingir uma gestão de excelência, a administração pública deve definir formalmente processos de formulação e implementação de estratégias baseando-se no que se deseja atingir, considerando os recursos disponíveis, e os fatores, sejam eles riscos ou oportunidades, que podem interferir no desempenho organizacional. Para desenvolvimento da estratégia, deve-se considerar alguns requisitos essenciais para o alcance da excelência desse processo: identificação de parcerias, conhecimentos dos pontos fortes e fracos da instituição, consonância com o Plano Plurianual, investimento e inovação, e vinculação da programação orçamentária à estratégia (BRASIL, 2014, p. 22-23).

### *Público Alvo*

A Dimensão Público Alvo refere-se ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade, e sua imagem institucional. Compreende como o órgão identifica e classifica seu público alvo, suas necessidades e o tratamento as essas necessidades e expectativas; envolve o atendimento à Lei de acesso a informações, a qualidade do atendimento e tratamento das solicitações e reclamações, a manutenção nos canais de comunicação com seu público, e à comunicação aos cidadãos dos serviços e seus padrões de atendimento (BRASIL, 2014, p. 23).

### *Interesse Público e Cidadania*

Essa dimensão, Interesse Público e Cidadania, volta-se para a identificação de aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados à atuação do órgão e seus impactos na sociedade e no ambiente; leva em consideração o cumprimento do interesse público e o regime administrativo, e a participação e controle social da sociedade, sendo umas das ações da gestão incentivar essa participação.

### *Informação e Conhecimento*

O Modelo de Excelência em Gestão Pública aborda essa dimensão, Informação e Conhecimento, como a capacidade do órgão/entidade de gerir as informações e conhecimentos, considerando os processos adotados para a coleta,

seleção, armazenamento, utilização e disposição das informações de forma precisa e segura. Junto a esses quesitos, uma gestão de excelência também deve contemplar processos de proteção e compartilhamento do conhecimento (BRASIL, 2014, p. 24).

### *Pessoas*

Uma gestão de excelência pública apresenta uma estrutura de trabalho bem definida, uma estrutura de cargo, capacitação e avaliação de desempenho. Além disso, a gestão pública deve buscar a promoção de um ambiente laboral seguro e saudável, que busca o bem-estar e motivação dos agentes públicos (BRASIL, 2014, p. 25).

### *Processos*

Para uma gestão pública de excelência é preciso possuir processos finalísticos e de apoio bem estruturados, seus monitoramentos e controles, com objetivo de implementação de ações corretivas e de melhorias, considerando os recursos disponíveis, os públicos alvos e as definições jurídico-legais (BRASIL, 2014, p. 25).

### *Resultados*

A Dimensão Resultados tem por objetivo avaliar as ações do governo considerando a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações. A gestão por resultados permite o monitoramento e avaliação, permitindo o estabelecimento de correções nos processos de trabalho, além de proporcionar oportunidades de desenvolver estratégias de acompanhamento aos cidadãos (BRASIL, 2014, p. 25).

Almeida Neto (2013) sintetizou as dimensões do modelo de avaliação do MEGP correlacionando-as ao PDCA (do inglês, *Plan, Do, Check, Act*) como mostrado no Quadro 4.

<b>P</b>	<p><b>1- Liderança</b> (examina a governança da organização) – Esse Critério aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa e ao controle de resultados pela direção.</p> <p><b>2- Estratégias e Planos</b> (avalia o processo de formulação e implementação das estratégias) - aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.</p> <p><b>3- Clientes</b> (examina como é segmentado o mercado e como são identificadas e tratadas as necessidades e expectativas do cliente e mercado) - aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.</p> <p><b>4- Sociedade</b> (analisa o cumprimento da responsabilidade social) - Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.</p>
<b>D</b>	<p><b>6- Pessoas</b> (avalia os processos de trabalho, incluindo as atividades de seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento e a promoção da qualidade de vida) - Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.</p> <p><b>7- Processos</b> (verifica a identificação, gestão, análise e melhoria dos processos principais e de apoio ao negócio) - Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.</p>
<b>C</b>	<p><b>8- Resultados</b> (examina os resultados relevantes da organização) - Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associado aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.</p>
<b>A</b>	<p><b>5- Informações e Conhecimento</b> (examina a gestão da informação e do conhecimento) - Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.</p>

Quadro 4. Critérios de Avaliação do MEGP estruturados com base no PDCA

Fonte: Almeida Neto (2013, p. 199).

Visando sumarizar a discussão apresentada em ao MEGP a fim de subsidiar a construção do modelo de análise previsto nesta pesquisa, foi construído o Quadro 5.

PDCA	Dimensão	Indicador	Fonte
Planejamento (P)	Governança	Existência de política setorial Definição de valores que norteiam o setor Formalização do setor em organograma institucional Existência de gratificação do gestor	Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2016b,
Planejamento (P)	Estratégias e Planos	Formulação de estratégia para o setor Estabelecimento de metas Estabelecimento de planos de acompanhamento das metas	
Planejamento (P)	Clientes	Identificação dos clientes do setor Definição de processos de relacionamento com os clientes	

Continuação

Planejamento (P)	Sociedade	Definição de critérios de responsabilidade social do setor (inventor independente, visibilidade de dados etc.)
Ação (D)	Pessoas	Número de pessoas que atuam no setor Qualificação das pessoas que atuam no setor Regime de trabalho das pessoas que atuam no setor Plano de qualificação de pessoal
Ação (D)	Processos	Identificação dos processos operacionais do setor Detalhamento desses procedimentos- Análise e melhoria desses procedimentos
Avaliação (C)	Resultados	Exame do número, valores financeiros e qualidade dos resultados
Ajuste (A)	Informação e Conhecimento	Tratamento organizado da demanda por informações Procedimentos de análise da divulgação de ativos intangíveis

Quadro 5. Síntese dos critérios do MEGP que podem contribuir para a construção do modelo de avaliação  
Fonte: elaborado pelo autor

A fim de apresentar algumas outras possibilidades de análise de políticas públicas, o próximo capítulo descreve aos elementos da avaliação da política pública, propostos por Giovanni (2009).

## 2.3 ELEMENTOS DA AVALIAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA

A proposta para avaliação de política pública apresentada por Giovanni (2009) tem como objetivo estabelecer um modelo que possibilitasse ter uma visão completa de todos os aspectos que compõem uma política pública. Assim, para o autor, a política pública é “uma forma contemporânea de exercício do poder nas

sociedades democráticas, resultante de uma complexa interação entre o estado e a sociedade”, incluindo as relações existentes no campo da economia (GIOVANNI, 2009, p. 4 e 5).

Outro conceito que Giovanni aborda ao propor um modelo de avaliação de políticas públicas baseado em quatro estruturas, a serem discutidas posteriormente nesta seção, é o conceito de forma política, entendida como uma configuração de relações de poder, a fim de se constituir uma possibilidade de ação coletiva. Se analisada no sentido político, a política pública não se apresenta de forma única, ela está presente nas diferentes formas de sociedades. A análise histórica das políticas públicas permite verificar que há pontos comuns em todas elas. Assim, o modelo de avaliação baseia-se no fato que essas políticas apresentam relações estruturadas e recorrentes “que focalizam ora seus aspectos formais, ora seus aspectos materiais, ora sua substância, ora seus elementos simbólicos” (GIOVANNI, 2009, p. 7).

Para Giovanni (2009), o conceito de política pública evolui ao passo que as relações entre Estado e sociedade passam por transformações históricas. Tal fato contribui para ampliação do entendimento empírico sobre políticas públicas. Para o autor, a expressão “políticas públicas” tem ganhado notoriedade e esse tema está cada vez mais presente no cotidiano dos países democráticos devido a fatores históricos de natureza macroeconômica, geopolítica, política, cultural e sociológica.

Ainda sobre a observação histórica, percebe-se que apesar de apresentarem suas diferenças e peculiaridades, “teoria”, prática e resultados são elementos presentes em todas as políticas públicas. A identificação de elementos invariáveis na análise de políticas públicas é dada à luz da observação do investigador. Porém, o estabelecimento das relações que revelem totalidades estruturadas entre esses elementos é mais importante que a sua simples identificação.

Diante o exposto, Giovanni (2009) identifica quatro estruturas elementares presentes nas políticas públicas discriminadas em estrutura formal, substantiva, material e simbólica. A análise da política sob essa ótica não se dá apenas na apreciação de cada uma das estruturas, mas também pelas relações mútuas entre elas.

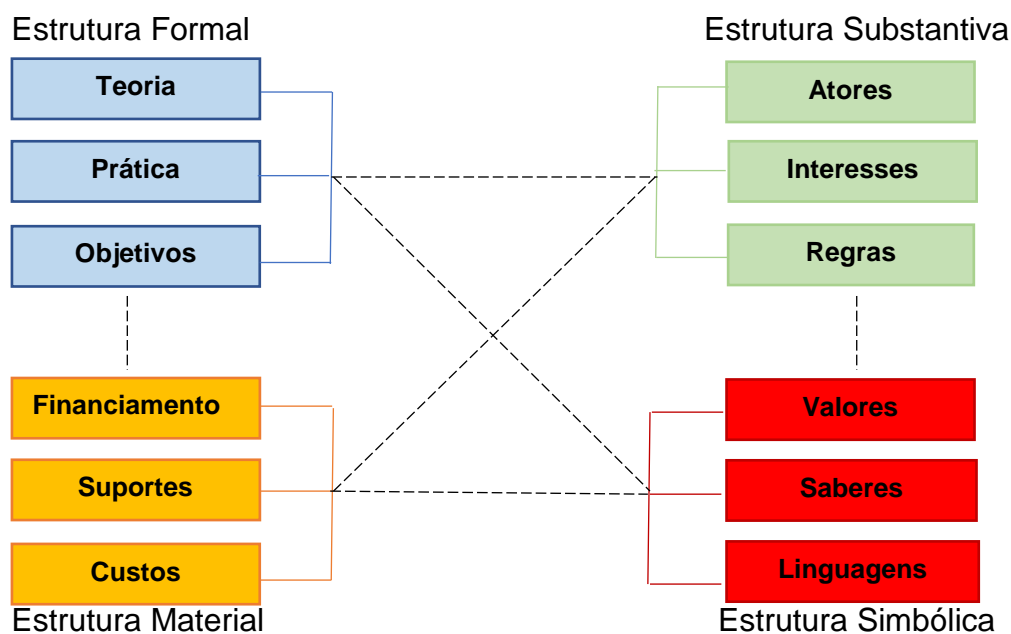


Figura 2. Diagrama estruturas elementares.  
Fonte: Giovanni (2009, p. 21)

A Figura 2 é a representação gráfica das formas como as estruturas elementares interagem entre si. Pode-se afirmar, então, que política pública, observada sob a ótica de Giovanni (2009), é resultado da interação entre as estruturas formal, material, substantiva e simbólica.

### *Estrutura Formal*

A estrutura formal reflete os elementos externos da ação pública, definindo as relações intrínsecas entre uma teoria, sua prática e seus resultados. A teoria pode reunir informações técnicas, políticas, culturais e ideológica referentes à intervenção, como também a realidade na qual se deseja agir. A prática é a execução da política, ou seja, quais as medidas e os meios que foram escolhidos em congruência ao elemento “resultados”. Os três elementos (teoria, prática e resultados) presentes nessa estrutura são utilizados como base para avaliações de políticas públicas, pois possibilitam a realização do estudo de consistência formal e análises quantitativas e qualitativas. Em um processo de análise de política pública, a estrutura formal revela “o resultado de um processo complexo de interações que resultam numa configuração específica” (GIOVANNI, 2009, p. 21).



### *Estrutura Material*

A estrutura material de uma política pública refere-se aos aspectos econômicos, ou seja, da sua capacidade de ser executada e a sua base material. Assim, essa estrutura analisa três elementos: financiamento, custos e suportes. A análise das condições de financiamento permite averiguar tanto a natureza e os tipos de vínculos entre a política (no sentido de linhas de atuação) e a economia – verifica-se aqui o posicionamento de uma política não apenas no sentido de uma intervenção, mas como ação realizada de forma intrínseca à própria economia -, como sua posição nas relações entre estado e mercado – as formas de financiamento revelam ideologias vigentes e o próprio posicionamento da *policy*<sup>2</sup> na atuação pública e no ambiente macroeconômico (GIOVANNI, 2009).

Nessa estrutura, o custo está relacionado com a viabilidade da intervenção, e revela também o sistema de gestão e a capacidade técnica do estado. O elemento suporte é essencial quando se considera que toda política pública não é um sistema fechado em si, mas sofre influências internas e externas, necessitando então de bases de apoio seja internamente, seja em outras políticas correlacionadas (GIOVANNI, 2009).

### *Estrutura simbólica*

Para Giovanni (2009), o campo da *polycies* é orientado por valores, não somente no universo das interferências ideológicas na construção do conhecimento científico, mas também na sua própria concretização empírica.

Os elementos da estrutura simbólica são de fato, muita mais que uma expressão cultural neutra dessa atividade social. São também reveladores – do ponto de vista analítico – dos graus de particularismo/universalismo e isolamento/integração das arenas políticas, bem como dos níveis de racionalização e tecnificação; tradicionalismos e interferências ideológicas que ocorrem nessas mesmas arenas (GIOVANNI, 2009, p. 29).

---

<sup>2</sup> O termo *policy* / *polycies* é utilizado na língua inglesa para referir-se à adoção de formas de ação, linha de atuação (GIOVANNI, 2009, p.8).

Em verdade, as *polycies* são realidades sociais baseadas em valores e orientadas por conhecimentos racionais.

### *Estrutura Substantiva*

Giovanni (2009) afirma que as políticas públicas são atividades sociais que se consolidam por meio de ações sociais que apresentam uma padronização e institucionalização. Ou seja, as ações estão baseadas em objetivos implícitos e explícitos, e em interesses políticos, econômicos e de reprodução social aos quais são atribuídas lógicas próprias, a saber, lógica da acumulação de capital, lógica da acumulação do poder político, e lógica da acumulação de recursos de bem-estar, respectivamente. Entende-se por interesses os objetivos práticos dos atores (instituições, pessoas, grupos) que participam da formulação, implementação e resultados de uma política. Dentro dessa estrutura elementar, as regras são as convenções formais e informais, a ética e a moral, os costumes, as normas que estabelecem regras de comportamento para os atores.

Para sumarizar a discussão apresentada em relação aos elementos estruturais do modelo de avaliação de Políticas Públicas de Giovanni (2009), e a fim de subsidiar a construção do modelo de análise previsto nesta tese, foi construído o Quadro 6.

<b>Estrutura</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fonte</b>
Formal	Teoria	Existência e atualização da Política que norteia o NIT	Giovanni (2009)
Formal	Objetivo	Definição do objetivo e das estratégias do NIT Elaboração e acompanhamento das metas	
Formal	Prática	Definição dos procedimentos do NIT Acompanhamento e avaliação desses procedimentos	
Material	Suportes	Infraestrutura disponível (infraestrutura civil, mobiliário, equipamentos, digital etc.)	
Material	Financiamento	Definição clara do planejamento orçamentário e financeiro do NIT	
Material	Custos	Mecanismo de avaliação de custo – benefício do NIT	
Substantiva	Atores	Número de pessoas que atuam no NIT Qualificação das pessoas que atuam no NIT Regime de trabalho das pessoas que atuam no NIT	
Substantiva	Interesses	Ações para identificar e responder às demandas dos “clientes” do NIT	
Substantiva	Regras	Definição de normas de relação com os “clientes”	
Simbólica	Valores	Definição dos princípios norteadores do NIT	
Simbólica	Saberes	Gestão do conhecimento desenvolvido no NIT Política de qualificação de pessoal	
Simbólica	Linguagens	Definição dos procedimentos acerca da difusão de conhecimentos e de produtos do NIT	

Quadro 6. Síntese dos elementos do modelo de Giovanni que podem contribuir para a construção do modelo de avaliação  
Fonte: elaborado pelo autor

Na próxima seção será apresentado um modelo de boas práticas de gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) que tem inspirado muitas análises relacionadas aos NITs.

## 2.4 MODELO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NITS)

Ao discutir modelos de gestão adotados pelos NITs, Santos (2009, p. 79) afirma que “na maioria dos modelos relatados na literatura de países desenvolvidos [...] os NIT concentram suas atividades na gestão da propriedade intelectual”. Mas ela destaca a importância de que a gestão dos NITs abarque outros aspectos, como previsto na Lei 13.243 (BRASIL, 2016).

Na construção do modelo de boas práticas em NIT, Santos (2009) considera variáveis externas e internas.

As variáveis externas incluem fatores relacionados ao ambiente no qual estão inseridos os agentes dos processos de transferência de tecnologia (legislações, cultura organizacional e ambientes universitário e industrial) e como estes agentes se relacionam entre si (construção de redes) e com o mercado. As variáveis internas referem-se, principalmente, aos fatores organizacionais da instituição de pesquisa e incluem aspectos relacionados à direção, à gestão (organizacional, financeira e de projeto), ao desenvolvimento de negócios (foco na comercialização e relacionamento com o mercado), aos “*inputs*” ou carteira de serviços (recursos humanos, instalações e equipamentos, experiência) (SANTOS, 2009, p. 82).

O modelo proposto por Santos está sintetizado no Quadro 7.

<b>Fatores Ambientais:</b> ambiente sócio-político-econômico nacional e ambiente local em que a ICT está inserida			
<b>Fatores Organizacionais</b>			
<b>Marco Legal</b>	<b>Gestão Organizacional</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Estratégia de Negócios</b>
Políticas institucionais Missão Modelo jurídico Formas de governo e de direção Autonomia financeira	Estrutura organizacional Procedimentos Gestão financeira	Especialização Equipes Habilidades Remuneração e incentivos Gestão de pessoal	Careira de serviços Relação com os clientes Construção de redes Informação e divulgação Resultados Avaliação de desempenho

Quadro 7. Variáveis do modelo de boas práticas proposto por Santos (2009)  
 Fonte: Santos (2009, p. 86)

Quanto às variáveis externas, indicadas no Quadro 7, como fatores ambientais, elas requerem o conhecimento “desde o ambiente sócio-político-econômico nacional onde se inserem as ICT, até o ambiente local em que a ICT está inserida” (SANTOS, 2009, p. 82). A estas variáveis, estão relacionados aspectos relativos “à filosofia adotada pela instituição, à cultura empreendedora, ao risco, às expectativas, ao acesso ao capital de risco e à relação com a comunidade local de empresários, entre outros” (idem, p. 82-83).

As variáveis internas são denominadas por Santos (2009) como fatores organizacionais. Mas elas indicam que “é preciso ter em mente que, antes de tudo, a cultura que permeia as ações universitárias é, talvez, o elemento mais importante para a eficiência no desempenho de um NIT, ainda que o menos tangível” (idem, p. 86).

As dimensões dos fatores organizacionais do modelo proposto por Santos (2009) são apresentadas a seguir.

### *Marco legal*

No modelo de Santos (2009), o marco legal envolve as políticas e normas institucionais, a missão, o modelo jurídico, as formas de governo e direção, e a autonomia financeira, que serão sumarizadas a seguir:

- Políticas e normas institucionais: a inserção na política institucional da universidade é um fator determinante para o êxito de um NIT.
- Missão: a missão do NIT deve estar claramente estabelecida e alinhada com a política adotada pela instituição para a gestão da transferência de tecnologia e, como um dos fundamentos para as operações do NIT.
- Modelo jurídico: o modelo jurídico deve estar de acordo com as condições da instituição.
- Formas de governo e direção: o êxito depende diretamente da autonomia confiada ao gestor do NIT.
- Autonomia financeira: é um grande desafio do NIT transformar a transferência de tecnologia em renda para a instituição.

### *Gestão Organizacional*

Para Santos (2009, p. 91), a gestão organizacional abarca o “conjunto de fatores envolvidos no processo de gestão de um NIT, tais como a estrutura organizacional, os procedimentos e a gestão financeira”.

- Estrutura organizacional: a estrutura organizacional adotada deve refletir a política e a missão institucional.
- Procedimentos: os procedimentos devem refletir o modo pelo qual a instituição quer administrar a propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e a inovação.
- Gestão financeira: a gestão financeira do NIT deve atender o princípio da agilidade e da autonomia.

## *Recursos humanos*

Segundo Santos (2009, p.96), “o requisito fundamental para o êxito de um Escritório de Transferência de Tecnologia é reunir uma equipe adequada, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos”. Os diversos aspectos relacionados aos recursos humanos são tratados a seguir.

- **Profissionalismo e especialização:** o NIT requer profissionais com um alto grau de especialização e com profundo conhecimento da realidade em que atuam.
- **Tamanho das equipes:** em geral os NIT são pequenos, com menos de cinco pessoas com tempo integral; mas, para superar suas deficiências, o NIT deve buscar a assessoria eventual de especialistas.
- **Qualificação formal das equipes:** é desejável uma composição da equipe com uma qualificação formal diversificada, que permita maior complementaridade entre áreas de conhecimento.
- **Habilidades:** para atuar na transferência de tecnologia é preciso algumas habilidades particulares; os profissionais do NIT necessitam ser facilitadores da comercialização.
- **Remuneração e incentivos:** o NIT necessita contar com um adequado sistema de remuneração, compatível com o nível de especialização de seus profissionais, e que seja competitivo no mercado em que atua.
- **Redes informais:** As redes informais são um importante requisito para a transferência de tecnologia.
- **Gestão de pessoal:** além de uma equipe com os requisitos acima mencionados, é preciso uma gestão autônoma e flexível que lhe permita contratar, selecionar e promover as equipes, de acordo com a necessidade.

## *Estratégia de negócios*

A estratégia de negócios de um NIT deve considerar as “especificidades dos processos de transferência de tecnologia e, sobretudo, ter sólidos princípios sobre os quais respaldar a tomada de decisões, para encontrar a solução que se ajusta a cada caso” (SANTOS, 2009, p. 100).

- Carteira de serviços: a oferta de serviços de um NIT fundamentalmente depende da produção acadêmica gerada pelo corpo de pesquisa da instituição, seja sob a forma de resultados de pesquisa ou sob a forma de serviços tecnológicos.
- Informação e divulgação: é necessário desenvolver estratégias para usar, difundir e comercializar as invenções geradas na instituição.
- Construção de redes: não só a participação em redes informais, desenvolvidas espontaneamente por pesquisadores, empresários e administradores do NIT, mas a participação em redes formais também são um importante instrumento para melhorar seu desempenho.
- Relação com os “clientes”: os NIT possuem diversos clientes (pesquisadores, alunos, administração, empresas, etc.) e as características de cada um devem ser conhecidas para responder, adequadamente a suas expectativas.
- Resultados: o foco nos resultados deve ser a estratégia de desenvolvimento, para manter uma economia local vital.
- Avaliação de desempenho: é preciso monitorar as atividades desenvolvidas pelo NIT e promover os ajustes necessários.

Visando sumarizar a discussão de indicadores de boas práticas de gestão de NIT (SANTOS, 2009), a fim de subsidiar a construção do modelo de análise previsto nesta tese, foi construído o Quadro 8.

<b>Fatores</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fonte</b>
Ambientais	----	Filosofia adotada pela instituição Cultura empreendedora Risco e expectativas externas Acesso ao capital de risco Relação com a comunidade local de empresários	Santos (2009)
Organizacionais	Marco Legal	Políticas Institucionais Missão Modelo Jurídico Formas de governos e direção Autonomia financeira	
Organizacionais	Gestão Organizacional	Estrutura Organizacional Procedimentos Gestão financeira	
Organizacionais	Recursos Humanos	Especialização Equipes Habilidade Remuneração e incentivos Redes informais Gestão de pessoal	
Organizacionais	Estratégia de Negócios	Carteira de serviços Relação com os clientes Construção de redes Informação e divulgação Resultados Avaliação de desempenho	

Quadro 8. Síntese dos indicadores de boas práticas de gestão de NIT que podem contribuir para a construção do modelo de avaliação  
Fonte: elaborado pelo autor

Tendo sido apresentados os modelos do MEGP (BRASIL, 2014) e o de Giovanni (2009) para análise de políticas públicas, e o modelo de boas práticas de gestão de NITs, o próximo capítulo trata da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB).



### **3 FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DA BAHIA (FAPESB)**

Criada por meio da Lei Estadual Nº 7.888, de 27 de agosto de 2001, com o propósito de apoiar projetos de científicos, tecnológicos e de inovação no Estado da Bahia, a FAPESB é a agência de fomento à pesquisa e inovação vinculada à Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação (SECTI), com o objetivo de “viabilizar ações de Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento sustentável da Bahia” (BAHIA, 2006).

Para atingir seu objetivo, a FAPESB possui como estrutura básica o Conselho Curador, órgão consultivo, deliberativo e de supervisão; e a Diretoria Executiva, composta pela Diretoria Geral, Diretoria Científica, Diretoria de Inovação e Diretoria Administrativa. A Diretoria de Inovação e a Diretoria Científica são responsáveis pela operacionalização as ações da FABESP na busca dos seus objetivos da promoção e desenvolvimento tecnológico e da inovação na Bahia, sendo suas responsabilidades, respectivamente, as atividades de fomento à tecnologia e inovação, e a coordenação das atividades de fomento à pesquisa científica. Sob a coordenação da Diretoria Administrativa Financeira, estão as atividades de administração geral, orçamentaria, financeira e contábil. À Diretoria Geral, cabe a direção técnica e administrativa da FAPESB (BAHIA, 2006).

Segundo o Art., 2 da Lei nº 7.888/2001 (BAHIA, 2001), para fomentar o desenvolvimento científica e tecnológico no Estado da Bahia, a FAPESB deve atuar de forma a

- I – incentivar a pesquisa científica e tecnológica, mediante o apoio técnico e financeiro a projetos de pesquisa, desenvolvidos em instituições públicas e privadas sediadas no Estado;
- II – patrocinar a formação e a capacitação de pessoal técnico especializado em ações e atividades de pesquisa, ciência e tecnologia;
- III – articular-se, de forma permanente, com órgãos e instituições públicas e privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais, que atuem com pesquisa, ciência e tecnologia;
- IV – participar da formulação da política estadual de pesquisa, ciência e tecnologia;
- V – estabelecer parcerias com o setor privado da economia, visando o engajamento desse setor com o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica do Estado;

VI – desenvolver ações e atividades compatíveis com a sua finalidade ou que lhe forem atribuídas em lei (BAHIA, 2001, art. 2).

Ao buscar atender os fundamentos, princípios e objetivos da sua criação, a FAPESB tornou-se um dos principais órgãos a apoiar o desenvolvimento e a consolidação da inovação no Estado da Bahia. Por meio de seminários, cursos, capacitação de recursos humanos, bolsas de iniciação científica e tecnológica, e fomento para projetos de inovação e tecnologia, esta fundação, entre outras ações que disseminam a cultura da inovação, fomenta projetos para criação e consolidação de NITs no Estado da Bahia.

Sob coordenação da Diretoria de Inovação, desde 2008, a FAPESB promove editais de incentivo à criação e consolidação de núcleos de inovação. Os editais disponibilizados no período de 2008 a 2014 serão o objeto de estudo desse trabalho, que tem como foco de análise o edital lançado em 2011. Segundo relatório FORMICT, o Nordeste é a terceira região com maior número de ICTs, o que demonstra grande potencial para formação de NITs, principalmente se considerarmos que as ICTs devem dispor de um núcleo de inovação tecnológica para apoiar a gestão da política de inovação (BRASIL, 2016a).

O fomento da FAPESB para a criação e consolidação dos NITs no Estado da Bahia ocorreu por meio de editais que possuíam como objetivo o fortalecimento do Sistema Local de Inovação. No período de 2008 a 2014, a FAPESB lançou um total de 6 (seis), que serão discutidos na próxima sessão.

### 3.1 EDITAIS LANÇADOS PELA FAPESB PARA IMPLANTAÇÃO OU DESENVOLVIMENTO DE NITS NO PERÍODO DE 2008 A 2014

Em 2008, reconhecendo a importância das ICTs para o desenvolvimento da inovação e identificando a necessidade dessas instituições estruturarem seus Sistemas Locais de Inovação para contribuir com a implementação de políticas de inovação, para a gestão da inovação, interação com o setor produtivo e a promoção do empreendedorismo e propriedade intelectual, e criação de um ambiente

propício à geração e disseminação do conhecimento, a FAPESB lançou o edital FAPESB/ SECTI 04/2008.

Com o objetivo de apoiar propostas de implantação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em ICTs com sede no Estado da Bahia, no edital FAPESB/ SECTI 04/2008, esses sistemas podiam incluir incubadoras de empresas e incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) ou similares; núcleos de inovação tecnológica (NITs), empresas juniores, escritórios de projetos, estruturas de prospecção de oportunidades, entre outro órgão da ICTs que colaborasse para o fortalecimento da gestão da inovação (FAPESB, 2008). O edital destaca que “as ações e o funcionamento de cada instância não deve ocorrer de forma isolada dentro da ICT e, sim, que tais estruturas relacionadas ao processo de inovação estabeleça, entre si uma atuação sistêmica” (FAPESB, 2008, p. 3). Essa afirmação ratifica o objetivo do edital de apoiar a implantação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação e não apenas a criação de órgãos para a inovação.

Os recursos financeiros não-reembolsáveis no total de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões) destinados a esse edital foram provenientes da FAPESB e da SECTI, R\$ 1.800.000,00 (um milhão oitocentos mil) e R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), respectivamente. Referente aos recursos financeiros, os projetos de universidades poderiam solicitar até R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), e demais ICTs o limite máximo era de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta reais). Esses recursos poderiam ser utilizados para aquisição de materiais permanente; material de consumo; serviços de terceiros e bolsas que contemplavam 9 (nove) modalidades: bolsas de inovação tecnológica (ITEC) nos níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de inovação tecnológica tipo B (ITEC-B) níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de iniciações tecnológica nível 1 e bolsas de apoio técnico níveis 2 e 3.

Outro requisito exigido de forma obrigatória aos projetos era uma contrapartida em forma de espaço físico para funcionamento dos órgãos propostos e a participação de pessoal próprio da instituição na equipe executora.

Para a seleção dos projetos apresentados no Edital FAPESB/SECTI 04/2008, a FAPESB analisou o enquadramento do projeto aos requisitos exigidos no edital, além de 12 (doze) critérios:

- Mérito e relevância da proposta no contexto dos objetivos do Edital;

- Relevância dos resultados e impactos esperados com o desenvolvimento da proposta;
- Potencial de geração de resultados voltados à gestão da inovação e disseminação da cultura empreendedora e da propriedade intelectual nas ICTs;
- Viabilidade do projeto: capacidade técnica, financeira e de infraestrutura das ICTs em estruturarem e consolidarem os seus Sistemas Locais de Inovação;
- Contrapartidas oferecidas pelas ICTS, incluindo pessoal do quadro próprio e infraestrutura disponível;
- Consistência e coerência da proposta;
- Adequação do orçamento da proposta;
- Adequação do cronograma de execução da proposta;
- Qualificação, competência, adequação e dedicação do coordenador, bem como da equipe executora do projeto;
- Compromisso da ICT em estruturas e consolidar seus Sistemas de Inovação e promover a sinergia entre diversos organismos institucionais;
- Histórico e competência da ICT vinculada à gestão da inovação;
- Estratégia de sustentabilidade das ações previstas.

Em 2010, foi lançado o Edital FAPESB 01/2010, como forma de dar continuidade às ações apoiadas no Edital 04/2008 e, também, apoiar novas ICTs no desenvolvimento de seu Sistema Local de Inovação. Assim, o objetivo desse edital continuou sendo “a seleção de propostas de implantação, operação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) sediadas no Estado da Bahia” (FAPESB, 2010, p.2), não ocorrendo mudanças também nos tipos de instâncias a serem apoiadas.

Nesse edital 01/2010, foram destinados R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais), oriundos exclusivamente da FAPESB, sendo que 10% desse valor poderiam ser utilizados para os custos operacionais relativos à avaliação e seleção das propostas recebidas. As universidades poderiam apresentar projetos no valor máximo de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) e, as demais ICTs, projetos com valor máximo de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta reais). Em relação ao Edital 004/2008, foi mantida a obrigação de contrapartida, contudo foram incluídos alguns itens financiados: aquisição de material bibliográfico nacional e importado; passagens; hospedagem e alimentação para viagens vinculadas ao desenvolvimento do projeto; serviços de obras e instalações. Quanto às modalidades de bolsas, foram contempladas bolsas de inovação tecnológica (ITEC) nos níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de iniciação científica nível 1; e bolsas de apoio técnico níveis 2 e 3, não sendo mais passível de financiamento de bolsas de inovação tecnológica tipo B (ITEC-B) níveis 1, 2 e/ou 3.

Considerando que os objetivos dos editais 004/2008 e 01/2010 foram os mesmos, a FAPESB manteve no edital de 2010, os mesmos critérios para análise e julgamento das propostas. O quadro 9, apresenta uma síntese dos editais lançado nos anos de 2008 e 2010.

No. Edital/ano	Objetivo	Instituições aptas a participar	Recursos, valor máximo por projeto e contrapartida	Itens financiáveis
Edital FAPESB/ SECTI 04/2008	Apoiar propostas de implantação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em ICTs com sede no Estado da Bahia	Incubadoras de empresas e incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) ou similares; núcleos de inovação tecnológica (NITs), empresas juniores, escritórios de projetos, estruturas de prospecção de oportunidades, entre outro órgão da ICTs que colaborasse para o fortalecimento da gestão da inovação	R\$ 2.000.000,00 (dois milhões) Universidade poderiam solicitar até R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) Demais ICTs, até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta reais) Contrapartida obrigatória (espaço e pessoal)	Materiais permanente; material de consumo; serviços de terceiros e bolsas que contemplavam 9 (nove) modalidades: bolsas de inovação tecnológica (ITEC) nos níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de inovação tecnológica tipo B (ITEC-B) níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de iniciações tecnológicas nível 1 e bolsas de apoio técnico níveis 2 e 3
Edital FAPESB 01/2010	Selecionar de propostas de implantação, operação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) sediadas no Estado da Bahia	Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) sediadas no Estado da Bah	R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) Universidades poderiam solicitar até R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) Demais ICTs, até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta reais)  Contrapartida obrigatória	Aquisição de material bibliográfico nacional e importado; passagens; hospedagem e alimentação para viagens vinculadas ao desenvolvimento do projeto; serviços de obras e instalações. Quanto às modalidades de bolsas, foram contempladas bolsas de inovação tecnológica (ITEC) nos níveis 1, 2 e/ou 3; bolsas de iniciação científica nível 1; e bolsas de apoio técnico níveis 2 e 3, não sendo mais passível de financiamento de bolsas de inovação tecnológica tipo B (ITEC-B) níveis 1, 2 e/ou 3

Quadro 9: Síntese dos editais lançados nos anos de 2008 e 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda com objetivo de apoiar a implementação e fortalecimento de Sistemas Locais de Inovação, em 2011, a FAPESB divulgou o Edital FAPESB 06/2011, que era restrito às Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia. “Entende-se como ICTs, para efeito deste Edital, instituição pública ou privada, sediada no Estado da Bahia, que tenha por missão, dentre outras, a de executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico” (FAPEBS, 2011, p. 2).

Para análise e julgamento das propostas apresentadas, o Edital 06/2011 manteve os 12 (dozes) critérios adotados no Edital, 001/2010. Com o objetivo de selecionar “propostas de implantação, operação e consolidação de Sistema Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) sediadas no Estado da Bahia” (FAPESB, 2011, p. 2), esse edital disponibilizou R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) em recursos financeiros não-reembolsáveis, e 10% (dez por cento) desse valor podia ser usado para custos operacionais com a seleção de propostas. Quanto aos itens financiáveis, o Edital 01/2011 manteve os itens previstos no edital anterior. Contudo, acrescentou a modalidade de Bolsas de Inovação Tecnológica B (ITEC B) nos níveis 1, 2 e/ou 3, modalidade essa que havia sido contemplada no Edital 004/2008.

Dentre os recursos financeiros disponibilizados, as universidades poderiam pleitear até R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil) e, as demais ICTs poderiam apresentar propostas com valor máximo de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), sendo contrapartidas obrigatórias espaço físico para funcionamento dos organismos propostas e participação de pessoal próprio da instituição na equipe executora (FAPESB, 2011)

Em 2012, a FAPESB divulgou o Edital FAPESB 019/2012, que era restrito às Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia.

Assim sendo, para efeito deste Edital, será considerado como articulador do Sistema Local de Inovação nas IES e Centros de Pesquisa, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), que deverão demonstrar de forma sistêmica a capacidade de interlocução e interação com as demais instâncias de promoção da inovação existentes em suas instituições (FAPESB, 2012, p. 2).

Assim como nos editais anteriores, as propostas apresentadas deveriam explicitar “quais as estruturas necessárias para a execução da sua política de inovação, incluindo também o seu modelo de funcionamento e como se dará a interação entre elas” (FAPESB, 2012, p.2). Para as propostas de fortalecimento do Sistema Local de Inovação era preciso apresentar a descrição da estrutura física e organizacional dos NITs e demais órgãos relacionados à promoção da cultura empreendedora e da propriedade intelectual (PI), juntamente com suas políticas de PI.

Para o Edital 19/2012 foram destinados R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) não-reembolsáveis, sendo que até R\$ 100.000,00 (cem mil reais) poderiam ser utilizados para custos com a seleção de propostas. As Universidades poderiam solicitar até R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) e as demais ICTs R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais).

Referente a contrapartida, além do espaço físico o Edital 019/2012, exigiu que “contrapartida em 30% (trinta por cento) referente à participação de **pessoal próprio** da Instituição na equipe executora com a disponibilidade requerida para execução do projeto” (FAPESB, 2012, p.9). Um resumo dos editais lançados nos anos de 2011 e 2012 pode ser verificado no Quadro 10.



No. Edital/ano	Objetivo	Instituições aptas a participar	Recursos, valor máximo por projeto e contrapartida	Itens financiáveis
Edital FAPESB 06/2011	Selecionar propostas de implantação, operação e consolidação de Sistema Locais de Inovação em Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) sediadas no Estado da Bahia	ICTs: instituição pública ou privada, sediada no Estado da Bahia, que tenha por missão, dentre outras, a de executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico	R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) universidades poderiam solicitar até R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil) Demais ICTs, até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) Contrapartida obrigatória (espaço físico e pessoal)	Idem ao Edital FAPESB 01/2001, acrescentando a modalidade de Bolsas de Inovação Tecnológica B (ITEC B) nos níveis 1, 2 e/ou 3
Edital FAPESB 019/2012	Implantação dos Sistemas Locais de Inovação em IES e Centros de Pesquisa representados obrigatoriamente pelos Núcleos de Inovação Tecnológica com quem tenham vínculo empregatício	Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia	R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) Universidades poderiam solicitar até R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) Demais ICTs, até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) Contrapartida obrigatória (espaço físico e pessoal)	Os itens financiados incluíram também diárias exclusivamente para projetos de universidades estaduais; serviços de terceiros (pessoas físicas), exclusivamente, para pagamento de instrutores, tutores e professores para atividades de capacitação. As modalidades de bolsas permaneceram as do Edital 006/2011

Quadro 10: Síntese editais lançados nos anos de 2011 e 2012.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No edital 019/2012, foram ampliados os itens financiados para o desenvolvimento do projeto, incluindo diárias exclusivamente para projetos de universidades estaduais; serviços de terceiros (pessoas físicas), exclusivamente, para pagamento de instrutores, tutores e professores para atividades de capacitação. As modalidades de bolsas permaneceram as do Edital 006/2011.

Em 2013, a FAPESB divulgou o Edital FAPESB 016/2013, que era restrito às Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia. Para esse edital, “os referidos Sistemas devem incluir, obrigatoriamente, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT); e demais estruturas como, por exemplo, as incubadoras [...]” (FAPESB, 2013).

Desta forma, para efeito deste Edital, será considerado como articulador do Sistema Local de Inovação nas IES e Centros de Pesquisa, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), que deverão demonstrar de forma sistêmica a capacidade de interlocução e interação com as demais instâncias de promoção da inovação existentes em suas instituições (FAPESB, 2013, p. 2).

Como esse edital apoia tanto a criação como a consolidação de Sistemas Locais de Inovação nas IES e Centros de Pesquisa, as propostas apresentadas deveriam ser adequadas às respectivas necessidades das instituições. Para propostas de fortalecimento do SLI, era necessário a descrição das ações desenvolvidas, da estrutura física e organização dos NITs e demais organismos vinculados à promoção da cultura empreendedora e da propriedade intelectual, e apresentar a política de propriedade intelectual.

Para implementação de SLI, era preciso que a proposta apresentasse “as estruturas necessárias para a execução da sua política de inovação”, assim como seu modelo de funcionamento. Contudo, ambas as propostas deveriam apresentar como resultados esperados, “o aumento do número de pedidos e registros de propriedade industrial, a implantação ou consolidação da política de propriedade intelectual, e ampla disseminação da cultura de empreendedorismo e de propriedade intelectual na instituição” (FAPESB, 2013, p. 2).

O Edital 016/2013 disponibilizou R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) de recursos financeiros não reembolsáveis, sendo que até 5% (cinco por cento) desse valor poderiam ser utilizados para os custos operacionais para avaliação e seleção das propostas. As propostas apresentadas pelas universidades poderiam requerer até R\$ 400.000,00 (quatrocentos reais), e a demais IES e Centros de Pesquisa até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais).

No que se refere aos itens apoiados, foram mantidos os itens apresentados no Edital 019/2012, incluindo softwares (como despesa de capital). Entretanto, houve uma redução das modalidades de bolsas contempladas, sendo aceitas apenas bolsas de inovação Tecnológica B (ITEC B) nos níveis 2 e/ou 3, bolsas de inovação tecnológica (ITEC nos níveis 2 e/ou 3, e bolsas de iniciações tecnológica (IT) nos níveis 1 e 2. Como contrapartidas obrigatórias foram mantidas os espaços físicos e a participação de 30% (trinta por cento) de pessoal própria da Instituição na equipe executora.

Para avaliação das propostas foram mantidos os critérios de análise e julgamento dos editais anterior adequados às especificidades do Edital 016/2013, que tem foco em IES e Centros de Pesquisa, sendo excluído apenas o critério de relevância dos resultados e impactos esperados com o desenvolvimento do da proposta.

No ano de 2014, a FAPESB publicou o Edital FAPESB 018/2014, que mantém o objetivo de apoiar a implantação e fortalecimento de Sistemas Locais de Inovação em IES e Centros de Pesquisa sediados na Bahia. Para esse edital, “os referidos Sistemas devem incluir, obrigatoriamente, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT); e demais estruturas como, por exemplo, as incubadoras [...]” (FAPESB, 2014, p.1). O quadro 11, apresenta um resumo comparativo dos editais lançados nos anos de 2013 e 2014.

No. Edital/ano	Objetivo	Instituições aptas a participar	Recursos, valor máximo por projeto e contrapartida	Itens financiáveis
Edital FAPESB 016/2013	Apoiar a implantação e a consolidação de Sistemas Locais de Inovação nas IES e Centros de Pesquisa	Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia os referidos Sistemas devem incluir, obrigatoriamente, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT); e demais estruturas como, por exemplo, as incubadoras	R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) Universidades poderiam requerer até R\$ 400.000,00 (quatrocentos reais) Demais ICTs, até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) Contrapartida (espaço físico e pessoal)	Os mesmos itens apresentados no Edital 019/2012, incluindo softwares (como despesa de capital). Entretanto, houve uma redução das modalidades de bolsas contempladas, sendo aceitas apenas bolsas de inovação Tecnológica B (ITEC B) nos níveis 2 e/ou 3, bolsas de inovação tecnológica (ITEC nos níveis 2 e/ou 3, e bolsas de iniciações tecnológica (IT) nos níveis 1 e 2.
Edital FAPESB 018/2014	Apoiar a implantação e fortalecimento de Sistemas Locais de Inovação em IES e Centros de Pesquisa sediados na Bahia	Instituições de ensino superior (IES) e centros de pesquisa sediados no Estado da Bahia os referidos Sistemas devem incluir, obrigatoriamente, os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT); e demais estruturas como, por exemplo, as incubadoras	R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) Universidades poderiam pleitear até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais) Demais ICTs, até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais). Contrapartida (espaço físico e pessoal)	Os itens financiados permaneceram os mesmos em relação ao edital 016/2013, exceto as modalidades de bolsas que foram reduzidas para duas, a saber, bolsas de Inovação Tecnológica (ITEC) nos níveis 2 e/ou 3, e bolsa de Iniciação Tecnológica (IT) no nível 1

Quadro 11. Síntese dos editais lançados nos anos de 2013 e 2014.

Fonte: elaborado pelo autor

No edital 018/2014, foram adotados os mesmos princípios e critérios do edital 016/2013, sendo mantidas as obrigatoriedades da contrapartida em forma de espaço físico e pessoal – 30% (trinta por cento) da equipe executora deve ser e pessoal próprio da Instituição. Os critérios para análise e julgamento também foram os mesmos do edital anterior.

Quanto aos recursos financeiros, para o Edital 018/2014, foram disponibilizados R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), sendo 5% (cinco por cento) podendo ser usado para custos operacionais com a avaliação e seleção das propostas. Nesse edital, as universidades poderiam pleitear até R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), e demais IES e Centros de Pesquisa, até R\$ 150.000,00 (cinto e cinquenta mil reais). Quanto aos itens financiados, em relação ao edital 016/2013, permaneceram os mesmos, exceto as modalidades de bolsas que foram reduzidas para duas, a saber, bolsas de Inovação Tecnológica (ITEC) os níveis 2 e/ou3, e bolsa de Iniciação Tecnológica (IT) no nível 1.

Como foi feito nas seções anteriores, o Quadro 12 apresenta uma síntese dos critérios apresentados nos editais de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica da FAPESB.

Categorias	Dimensões	Indicadores
Projeto proposto	Mérito e relevância da proposta no contexto dos objetivos do Edital	Aderência aos objetivos do edital
Projeto proposto	Coordenador e equipe executora	Qualificação, competência, adequação e dedicação do coordenador, bem como da equipe executora do projeto
Projeto proposto	Consistência e coerência da proposta	Relação entre objetivo, metodologia e resultados
Projeto proposto	Adequação do cronograma de execução da proposta	Metas Prazos Resultados esperados
Projeto proposto	Adequação do orçamento da proposta	Orçamento Resultados esperados
ICT	Viabilidade do projeto: capacidade das ICTs em estruturarem e consolidarem os seus Sistemas Locais de Inovação	Capacidade técnica Capacidade financeira Capacidade de infraestrutura
ICT	Histórico e competência da ICT vinculada à gestão da inovação	Histórico de gestão à inovação Competência em gestão da inovação (produtos e ações realizadas)

Continuação

ICT	Compromisso da ICT em estruturar e consolidar seus Sistemas de Inovação e promover a sinergia entre diversos organismos institucionais	Ações para estruturar e consolidar seus Sistemas de Inovação Ações para promover a sinergia entre diversos organismos institucionais
ICT	Contrapartidas oferecidas pelas ICTS, incluindo pessoal do quadro próprio e infraestrutura disponível	Espaço disponibilizado Pessoal disponibilizado
Resultados	Relevância dos resultados e impactos esperados com o desenvolvimento da proposta	Resultados esperados Impactos previstos
Resultados	Potencial de geração de resultados voltados à gestão da inovação e disseminação da cultura empreendedora e da propriedade intelectual nas ICTs	Produtos e processos inovadores gerados Disseminação da cultura empreendedoras e da propriedade intelectual
Sustentabilidade	Estratégia de sustentabilidade das ações previstas	Planejamento estratégico do NIT
Relato de histórico de apoio recebido	Descrição das ações desenvolvidas, da estrutura física e organização dos NITs e demais organismos vinculados à promoção da cultura empreendedora e da propriedade intelectual, e apresentar a política de propriedade intelectual	Ações desenvolvidas Estrutura física e organização dos NITs Estrutura física e organização dos demais organismos vinculados à promoção da cultura empreendedora e da propriedade intelectual, e Política de propriedade intelectual
Relato de histórico de apoio recebido	Dados de resultados e ações realizadas	Aumento do número de pedidos e registros de propriedade industrial, Implantação ou consolidação da política de propriedade intelectual, Ampla disseminação da cultura de empreendedorismo e de propriedade intelectual na instituição

Quadro 12. Critérios adaptados a partir dos apresentados nos editais de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica da FAPESB

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 RELATÓRIOS DE GESTÃO DA FAPESB

Como visto anteriormente, no período de 2008 a 2014, a FAPESB lançou 6 (seis) editais que visavam apoiar a implementação e a consolidação de sistemas locais de inovação. Nesse período, para estes editais foram disponibilizados recursos no valor total de R\$ 11.500.000,00 (onze milhões e quinhentos mil reais). O

somatório dos valores solicitados por meio dos projetos apresentados aos editais totaliza 10.335.437,12 (dez milhões trezentos e trinta e cinco mil quatrocentos e trinta e sete reais e doze centavos). Desse total, após análise e seleção das propostas, foram aprovados R\$ 6.158.489,24 (seis milhões cento e cinquenta e oito mil quatrocentos e oitenta e nove reais e vinte e quatro centavos).

Ano	Quantidade de propostas apresentadas	Quantidade de propostas aprovadas	Total de valor disponível	Total de valor solicitado	Total de Valor aprovado
2008	14	11	R\$ 2.000.000,00	R\$ 2.488.453,81	R\$ 1.981.695,77
2010	4	3	R\$ 4.000.000,00	R\$ 1.295.792,91	R\$ 554.340,00
2011	7	3*	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.662.881,40	R\$ 672.413,47
2012	7	3	R\$ 1.000.000,00	R\$ 1.962.544,00	R\$ 841.915,00
2013	5	4	R\$ 2.000.000,00	R\$ 1.635.760,00	R\$ 904.350,00
2014	6	6	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.290.005,00	R\$ 1.203.775,00
	Total		R\$ 11.500.000,00	R\$ 10.335.437,12	R\$ 6.158.489,24

Tabela 1. Dados referentes aos editais da FAPESB referentes à sistemas locais de inovação.

\* Apesar de três propostas serem aprovadas, uma instituição não apresentou a documentação necessária para recebimento do recurso. Assim, em 2011, apenas dois projetos foram executados.

Fonte: Elaborado pelo autor através de dados de relatórios e editais.

Ao analisar a Tabela 1, percebe-se que, do total de recursos disponíveis para política pública operacionalizada pela FAPESB para consolidação de sistemas locais de inovação, o total de recursos aprovados representa aproximadamente 53,55% (cinquenta e três virgula cinquenta e cinco por cento) dos recursos disponibilizados. Ou seja, quase metade dos recursos disponibilizados retornou para o orçamento da administração pública sem a devida aplicação em projetos voltados ao desenvolvimento do ecossistema de inovação do Estado. Esse fato pode demonstrar baixo grau de maturidade na elaboração de projetos por parte dos agentes que compõem o sistema local de inovação do Estado da Bahia. Essa afirmação pode ser ratificada também pela quantidade de propostas apresentadas e pela quantidade de propostas aprovadas conforme Tabela 1.

Outro ponto que pode ser ressaltado é a diferença entre o valor total solicitado pelas ICTs e o valor total aprovado, já que valor total aprovado representa aproximadamente apenas 59,59% do solicitado.

Ano	ICT com projeto aprovado	Valor Solicitado	Valor Aprovado
2008	UFBA	R\$ 145.560,00	R\$ 141.060,00
	EMBRAPA	R\$ 149.999,04	R\$ 108.215,00
	FFTC	R\$ 150.000,00	R\$ 144.500,00
	FIOCRUZ	R\$ 143.629,25	R\$ 99.589,50
	SENAI	R\$ 148.825,00	R\$ 123.525,00
	UEFS	R\$ 299.154,00	R\$ 251.134,00
	UESB	R\$ 256.723,00	R\$ 183.798,00
	UESC	R\$ 295.248,74	R\$ 187.252,74
	UFBA	R\$ 300.000,00	R\$ 258.275,00
	UNEB	R\$ 299.314,78	R\$ 278.279,78
2010	UNIFACS	R\$ 300.000,00	R\$ 205.680,00
	SENAI	R\$ 249.840,00	R\$ 217.340,00
2011	UESC	R\$ 399.950,00	R\$ 337.000,00
	FBDC	R\$ 230.080,00	R\$ 130.080,00
	IFBA	R\$ 227.725,00	R\$ 213.321,00
2012	UEFS	R\$ 394.454,16	R\$ 329.012,47
	EMBRAPA	R\$ 249.998,00	R\$ 142.897,00
	UESC	R\$ 400.000,00	R\$ 358.500,00
2013	UFRB	R\$ 399.866,00	R\$ 340.518,00
	IFBA	R\$ 249.770,00	R\$ 202.670,00
	UEFS	R\$ 336.780,00	R\$ 256.080,00
	UESB	R\$ 399.600,00	R\$ 205.500,00
	UNEB	R\$ 399.750,00	R\$ 240.100,00
TOTAL		R\$ 6.426.266,97	R\$ 4.954.37,49

Quadro 13. Relação valores solicitados e valores aprovados nos editais que apoiaram desenvolvimento e consolidação do SLI.

Fonte: FAPESB, 2008; 2010; 2011; 2012; 2013. Elaborado pelo autor.

Como observado na Quadro 13, nenhum projeto das ICTs obteve 100% (cem por cento) do valor solicitado, e os valores aprovados representam aproximadamente 77,09% (setenta e sete virgula nove por cento) do total solicitado. Verifica-se também que algumas ICTs foram contempladas em mais de um edital, o que pode demonstrar o reconhecimento da capacidade da instituição manter e consolidar seu sistema local de inovação, entrando em congruência, assim, com objetivos dos editais, que era apoiar a continuidade do processo de estruturação, fortalecimento e amadurecimento dos SLI nas ICTs. Vale ressaltar que os dados presentes na Quadro 13, são oriundos dos Relatórios de Gestão da FAPESB. O último relatório disponibilizado pela instituição em seu site, foi em 2014. Dessa



forma, os dados referentes aos valores solicitados e aprovados em 2014 não estavam disponíveis.

O próximo capítulo apresenta o modelo de análise para avaliação e política pública.

## 4 MODELO DE ANÁLISE E OS RELATÓRIOS DA FAPESB

### 4.1 MODELO DE ANÁLISE

A construção do modelo de análise da política pública de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB leva em conta os quadro-síntese elaborados ao longo deste texto.

Para escolha das dimensões e dos indicadores do modelo, foi considerado o objetivo de avaliar os resultados da política pública executada FAPESB para o apoio à criação e ao desenvolvimento do NITs no Estado da Bahia. O modelo aqui proposto buscou correlacionar as dimensões e critérios utilizados nas metodologias de avaliação de Giovanni (2009), no MEGP (BRASIL, 2014) e nos princípios do modelo de boas práticas proposto por Santos (2009). Ressalta-se que esta pesquisa toma como foco a análise dos resultados, nas ICTs, da política pública executada FAPESB para o apoio à criação e ao desenvolvimento do NITs, ou seja, o foco está no que foi proposto e desenvolvido pelas ICTs que participaram dos editais da Fundação.

Ao correlacionar os modelos apresentados, percebe-se que há relação entre os critérios utilizados. Assim, foram definidos 8 (oito) requisitos que unem os princípios apresentados por Santos (2009) e as dimensões do MEGP (BRASIL, 2014), considerando as 4 (quatro) estruturas de Giovanni (2009), conforme Figura 3.

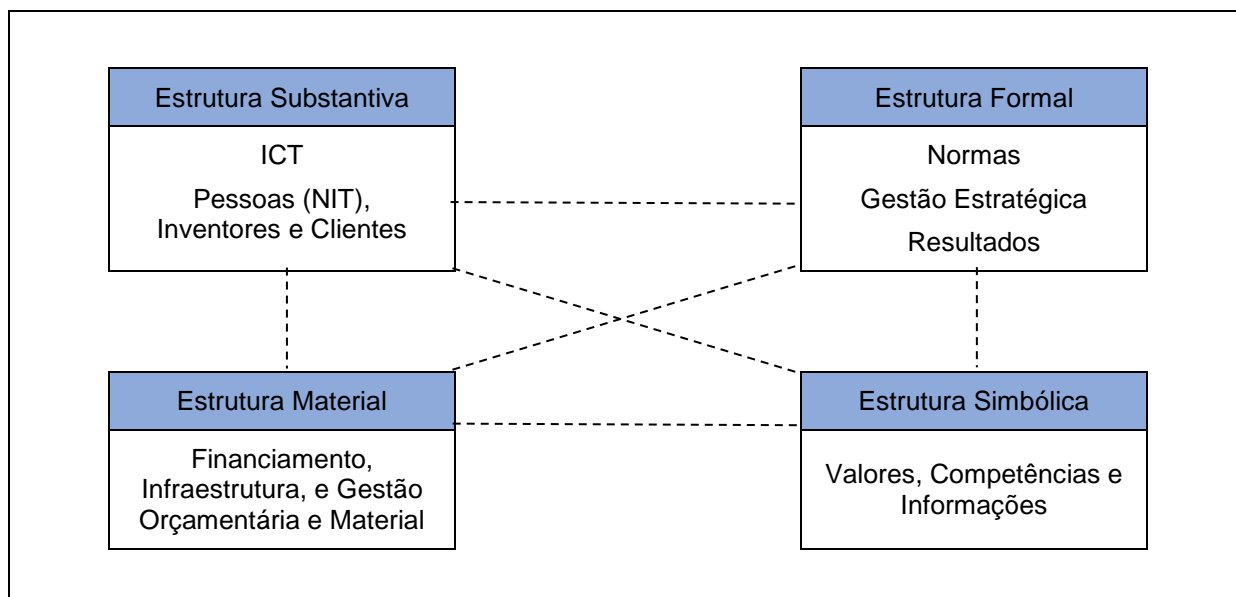


Figura 3. Modelo de avaliação das ações da política pública, com base nos modelos de Giovanni (2009), Santos (2009) e no MEGP (BRASIL, 2014)  
Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo apresentado no Figura 3 toma como base as estruturas e interações do modelo de avaliação pública sugerido por Giovanni (2009). Os 7 (sete) critérios apresentados foram baseados na relação existentes entre o MEGP e o modelo de boas práticas de Santos (2009). O oitavo critério, Resultados, assim como no MEGP é utilizado como forma de avaliar os resultados dos demais critérios e conseqüentemente as ações da política pública (BRASIL, 2014). Dessa maneira, para cada critério foram definidos indicadores com base nos quadro-sínteses apresentados anteriormente. Segue a descrição das estruturas e dos critérios do modelo proposto.

O Quadro 14 mostra o modelo de avaliação dos resultados das ações da política pública executada pela FAPESB para apoio à implantação e desenvolvimento de NITs.

Estrutura	Critério	Indicadores
Substantiva	ICT	Apoio da alta gestão da ICT desenvolvimento e fortalecimento do NIT
		Posição da ICT no sistema de inovação
		Parcerias da ICT com outros atores do sistema de inovação
		Relação da ICT com a comunidade local de empresários e outros atores do sistema de inovação
	Pessoas (NIT), Inventores e Clientes	Estrutura de pessoal alocada e prevista para o NIT
		Formação e experiência da equipe do NIT
		Regimes de trabalho da equipe do NIT
		Plano de capacitação da equipe do NIT
		Relação com os inventores
		Relação com os clientes
Simbólica	Valores, Competências e Informações	Mecanismos de gestão da informações e conhecimento no NIT
		Meios de divulgação e acessibilidade às informações do NIT
		Transparência nas informações do NIT
		Princípios norteadores do NIT
Formal	Normas	Políticas de gestão da inovação e propriedade intelectual implementada na ICT
		Conformidade com a legislação, interesse público e competência no NIT
		Elaboração ou aperfeiçoamento de procedimentos operacionais relacionadas ao NIT
	Gestão e Estratégia	Clareza dos objetivos do projeto aprovado pela FAPESB para ICT
		Metas de curto, médio e longo prazo do projeto aprovado pela FAPESB para ICT
		Acompanhamento das estratégias, desempenho e ações do projeto aprovado pela FAPESB para ICT
		Formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do NIT
		Definição de ações voltadas a sustentabilidade do NIT
	Resultados	Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado
		Número e tipologia de ações de promoção da inovação e propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado
		Número, tipologia e valores envolvidos em contratos de transferência de tecnologia da ICT durante o período de analisado
	Material	Financiamento, Infraestrutura, e Gestão Orçamentária e Material
Gerenciamento do orçamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB		
Critérios para aquisição de materiais por parte do projeto da ICT apresentado à FAPESB		
Estrutura física, mobiliário e tecnológica alocada e prevista no projeto da ICT apresentado à FAPESB		

Quadro 14. Modelo de avaliação proposto.  
Fonte: elaborado pelo autor.

## ***Estrutura Substantiva***

Tomando como base os elementos apresentados por Giovanni (2009) – atores, interesse e regras –, o fator organizacional “Recursos Humanos” do modelo de boas práticas de Santos (2009), e as dimensões Pessoas, Público Alvo e Governança do MEGP (BRASIL, 2014), nesse modelo essa estrutura será analisada com base nos critérios ICTs e Pessoas, descritos abaixo.

### *- Critério ICT*

Esse critério visa analisar dados relativos às ICTs e sua relação com o desenvolvimento e fortalecimento de NITs, suas interações com a FAPESB e outros atores do sistema de inovação. Sendo analisados os seguintes requisitos:

- Apoio da alta gestão da ICT desenvolvimento e fortalecimento do NIT;
- Posição da ICT no sistema de inovação;
- Parcerias da ICT com outros atores do sistema de inovação;
- Relação da ICT com a comunidade local de empresários e outros atores do sistema de inovação.

### *- Critérios Pessoas (NIT), Inventores e Clientes*

O sucesso de desenvolvimento e a realização de qualquer projeto depende em grande parte da competência dos profissionais envolvidos, da sua estrutura de trabalho, e conseqüentemente do desenvolvimento contínuo da equipe. Assim, esse critério visa compreender como o processo de avaliação das propostas avalia o requisito Pessoas e se a FAPESB apresenta ações complementares à política pública para o desenvolvimento e fortalecimento dos NITs no que se refere ao recrutamento e ao apoio à formação de profissionais. Como base dessa análise, serão considerados os seguintes pontos:

- Estrutura de pessoal alocada prevista para o NIT;
- Formação e experiência da equipe do NIT;
- Regimes de trabalho da equipe do NIT;

- Plano de capacitação da equipe do NIT;
- Relação com inventores;
- Relação com clientes.

### ***Estrutura Simbólica***

Como defendido por Giovanni (2009), essa estrutura relaciona-se com a interação das arenas políticas e de sua racionalidade e ideologia. Assim, a estrutura simbólica reflete valores e é orientada por conhecimentos racionais. Nessa estrutura buscar-se-á identificar e compreender a gestão da informação realizada na política pública. Para esse fim, essa estrutura é analisada com base no Critério Valores, Competências e Informações, que apresenta o princípio da Dimensão “Gestão do Conhecimento e Informação” do MEGP (BRASIL, 2014) e os requisitos do Fator organizacional “Estratégia de negócios”, do modelo de boas práticas de Santos (2009).

#### *- Critério Valores, Competências e Informações*

Para esse critério buscou-se definir requisitos que possibilitem a análise sobre a gestão, a divulgação e o acesso às informações nos NITs nos projetos propostos à FAPESB. No MEGP a Dimensão Gestão do conhecimento e Informação busca avaliar a divulgação e o sistema de segurança das informações de uma organização. Por se tratar da análise dos resultados na ICTs da política pública executada pela FAPESB, e não propriamente da gestão administrativa da instituição, as questões a serem verificadas são:

:

- Mecanismos de gestão da informações e conhecimento no NIT;
- Meios de divulgação e acessibilidade às informações do NIT;
- Transparência nas informações do NIT;
- Princípios Norteadores do NIT.

## **Estrutura Formal**

Segundo Giovanni (2009), a estrutura formal é composta por três elementos: a teoria, prática e objetivo. A teoria permite compreender tanto a realidade social quanto os conteúdos técnicos políticos e ideológicos da política, suas normativas e planejamento estratégico. A prática, demonstra quais ferramentas e ações adotadas para alcançar os objetivos e metas. Para esse modelo, esses elementos são cruzados com o fator “Estratégia de Negócio”, apresentado por Santos (2009), e com a Dimensão “Estratégia e Planos” do MEGP. Essa estrutura será então analisada por meio dos critérios “Normas” e “Gestão e Estratégia”.

### *- Critério Normas*

Esse critério visa analisar as regras e legislações que a política pública executada pela FAPESB considera ao elaborar seus editais para o desenvolvimento e fortalecimento do sistema local de inovação, e conseqüentemente, dos NITs, bem como se os projetos incluem a elaboração ou aperfeiçoamento de normativas relacionadas aos NITs. Para esse fim, serão verificados os seguintes quesitos:

- Políticas de gestão da inovação e propriedade intelectual implementada na ICT;
- Conformidade com a legislação, interesse público e competência no NIT;
- Elaboração ou aperfeiçoamento de procedimentos operacionais relacionadas ao NIT.

### *- Critério Gestão e Estratégia*

Esse critério busca compreender a formulação da estratégia e o processo de acompanhamento dos resultados esperados pelas ICTs e pela FAPESB. Junto a isso, buscar-se-á também verificar como o planejamento e a definição de objetivos e metas dos projetos são analisados durante o processo de avaliação, como também

a processo de monitoramento das ações realizadas pelas instituições contempladas nos editais. Para buscar compreender esse critério, serão verificados os seguintes quesitos:

- Clareza dos objetivos do projeto aprovado pela FAPESB para ICT;
- Metas de curto, médio e longo prazo do projeto aprovados pela FAPESB para ICT;
- Acompanhamento das estratégias, desempenho e ações do projeto aprovado pela FAPESB para ICT;
- Formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do NIT;
- Definição de ações voltadas para a sustentabilidades do NIT.

#### *- Critério Resultados*

Nesse modelo, o critério Resultados tem o objetivo de avaliar o desempenho geral das ações da política pública executada pela FAPESB para o desenvolvimento e fortalecimento dos NITs. Para esse fim, a avaliação nesse critério ocorrerá por indicadores que servirão para medir o desempenho dos demais critérios sob a ótica de suas estruturas, e conseqüentemente da política nas ICTs como um todo. Dessa forma, apresentam-se os seguintes indicadores:

- Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado;
- Número e tipologia de ações de promoção da inovação e propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado;
- Número, tipologia e valores envolvidos em contratos de transferência de tecnologia da ICT durante o período de analisado.

#### **Estrutura Material**

Para Giovanni (2009), essa estrutura é composta pelos elementos financiamento, suportes e custos. Serão verificados, então, a gestão dos recursos.



Essa estrutura permite entender a política pública como parte integrante da própria economia, além possibilitar compreender as relações entre estado e mercado.

*- Critério Financiamento, Infraestrutura, e Gestão Orçamentária e Material*

Esse critério busca compreender a utilização dos recursos e o processo de financiamento dos projetos. Para esse fim, serão verificados os seguintes pontos:

- Correlação entre valor do financiamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB e seus objetivos;
- Gerenciamento do orçamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB;
- Critérios para aquisição de materiais por parte do projeto da ICT apresentado à FAPESB;
- Estrutura física, mobiliário e tecnológica alocada e prevista no projeto da ICT apresentado à FAPESB.

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS NAS ICTS

Como mencionado anteriormente, para avaliação dos resultados, nas ICTs, da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica operacionalizada pela FAPESB, esse trabalho tomou como base o Edital FAPESB 006/2011. Para esse fim, o modelo de análise foi aplicado aos relatórios parciais e finais, bem como aos projetos aprovados no referido edital.

No ano de 2011, para o Edital 006/2011 de apoio a sistemas locais de inovação em instituições científicas e tecnológicas, a FAPESB recebeu 7 (sete) projetos para avaliação, sendo 3 (três) aprovados, com recurso total no valor de R\$ 672.413,47 (seiscentos e setenta e dois mil quatrocentos e treze reais e quarenta e sete centavos). Entretanto, ressalta-se que uma ICT não apresentou a documentação necessária para o repasse do recurso, não podendo assim dar continuidade ao projeto. Dessa forma, do total de recursos aprovados, apenas R\$ 459.092,47 (quatrocentos e cinquenta e nove mil e noventa e dois reais e quarenta e sete centavos) foram repassados às ICTs.

Os 2 (dois) projetos aprovados e contemplados pertencem a instituições de ensino superior, uma pública e outra privada a saber, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e a Fundação Bahiana para Desenvolvimento da Ciência (FBDC). Ressalta-se que ambas as instituições apresentaram em seus objetivos a estruturação do Núcleo de Inovação tecnológica (NIT), o que ratifica a importância desse órgão para o desenvolvimento e fortalecimento do sistema local de inovação e conseqüentemente promoção da inovação, além da necessidade de adequação à legislação estadual (Lei de Inovação Estadual nº 11.174/2008) e nacional (Lei da Inovação nº 10.973/2004).

O projeto apresentado pela UEFS, teve como objetivo geral a estruturação do NIT como instância provedora do ambiente inovador institucional. A FBDC, por sua vez, apresentou a estruturação do NIT como objetivo específico, sendo considerado, assim, um instrumento do sistema local de inovação pra estabelecer uma política de PD&I na Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP).

Como apresentado no Quadro 14, o modelo de análise apresenta 4 (quatro) estruturas elementares, composta por critérios e seus respectivos indicadores. Para avaliar os resultados da política pública de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos NITs executada pela FAPESB, serão analisados os relatórios parciais, finais e projetos apresentados no Edital 006/2011. O modelo toma como premissa que a política pública sofre influência tanto das estruturas e seus critérios, como das relações entre elas, mantendo a base o modelo apresentado por Giovanni (2009). Assim, não há diferença de nível de importância entre os elementos que compõem o modelo.

## 5.1 ESTRUTURA SUBSTANTIVA

No modelo de análise aqui adotado, essa estrutura elementar correlaciona os elementos atores, interesse, regras - apresentados por Giovanni (2009) -, “Recursos Humanos” – apresentados por Santos (2009) -, e as dimensões Pessoas, Público Alvo - do MEGP (BRASIL, 2014; 2016b). Assim, para a análise dos resultados nas ICTs da política pública serão analisados ICTs e Pessoas (NIT), Inventores e Clientes.

### 5.1.1 Critério: ICTs

No critério ICTs são analisados 4 (quatro) indicadores, discutidos nas seções a seguir.

#### 5.1.1.1 Apoio da alta gestão da ICT desenvolvimento e fortalecimento do NIT

O Edital 006/2011, o item de contrapartida, estabelece a obrigatoriedade de as ICTs disponibilizarem, para a execução do projeto, o espaço físico e a equipe executora composta por pessoal próprio da Instituição. Nesse ponto, percebe-se a influência da estrutura substantiva na concepção da política pública de apoio a

sistemas locais de inovação executada pela FAPESB, sendo identificados nessa exigência os atores e seus interesses, nesse caso da FAPESB em querer identificar na ICTs o envolvimento de seus agentes e dos seus interesses em executar suas ações, a fim de garantir que o objetivo real da política seja atingido.

Quanto à análise dos resultados da política, as instituições, além de fornecerem os itens obrigatórios no edital, demonstram total apoio à execução do projeto em seus relatórios parciais e finais.

No projeto desenvolvido na UEFS, com o apoio do Edital 006/2011, foi pontuado que a alta gestão da ICT reconheceu a importância da implementação do sistema local de inovação, facilitando o processo de estruturação do NIT com disponibilização de infraestrutura para seu funcionamento, assim como a alocação de funcionário e apoio financeiro para aquisição de um sistema e despesas com viagens. Ressalta-se que, no início do desenvolvimento do projeto, a instituição ainda não contava com uma política de inovação implementada, o que demonstrava a necessidade que a ICT possuía de inserir a inovação em suas ações.

Referente à FBDC, a ICT, juntamente com a contrapartida exigida, apoiou o projeto para o desenvolvimento do SLI através do apoio gerencial, de comunicação e logístico necessário para o funcionamento do Núcleo de Inovação Tecnológica e do Núcleo de Projetos de Inovação. Além disso, disponibilizou apoio financeiro para participação da equipe em eventos relacionados à temática inovação. Assim, logo nos meses iniciais de execução do projeto, a ICT disponibilizou um funcionário em regime parcial e posteriormente contratou dois profissionais para atuarem exclusivamente no NIT e no NUPS, reconhecendo a importância dos órgãos para a promoção da inovação e a necessidade de profissional qualificado, permitindo aos órgãos a realização de ações contínuas.

Vale salientar que a FBDC já apresentava atividades de desenvolvimento tecnológico, como a criação de alguns produtos, sendo que um produto se encontrava em processo de avaliação de transferência de tecnologia e outro aguardava a implantação do NIT para apoiar o processo de depósito de patente. O profissional que, na época da elaboração do projeto, seria o coordenador do NIT, possuía produtos no mercado, e o vice coordenador, além de possuir uma patente depositada, acumulava experiência com processo de patenteabilidade e transferência de tecnologia.

### 5.1.1.2 Posição da ICT no sistema de inovação

No período anterior ao edital, a UEFS possuía atividades de pesquisa e extensão voltadas para o saber tradicional, e essa realidade ainda prevalece. Contudo, mesmo sem uma cultura inovativa predominante, a UEFS já possuía seu Núcleo de Inovação Tecnológica, oriundo do convenio firmado com a FAPESB por meio do Edital 004/2008 (Edital de apoio a sistemas locais de inovação em instituições científicas e tecnológica). O NIT realizava ações voltadas para o desenvolvimento da inovação, como o apoio à Incubadora Broto, voltada para empreendedorismo na área de biotecnologia, que surgiu a partir do curso de empreendedorismo do programa de pós-graduação na área de Biotecnologia. Atualmente, a Broto Incubadora de Biotecnologia, é uma organização bi-institucional, entre a UEFS e UESC, onde está localizada.

Em 2011, existiam 3 projetos incubados na Broto, projetos que surgiram de trabalhos de mestrado e doutorado do programa de pós-graduação em biotecnologia da UEFS. Em parceria com a empresa júnior de Administração, a incubadora estava aperfeiçoando os planos de negócios dos incubados.

A Universidade conta também, desde 2008, com a Incubadora de Empreendimentos Associativos Populares (IEAP), voltada para empreendimentos de economia solidária. Dentre as ações realizadas pela IEAP, pode-se citar a parceria com outras ICTs para realização de 9 cursos de extensão em Gestão de Cooperativas, em 9 municípios da região. Além disso, já foram publicados pelos(as) professores, pesquisadores e bolsistas que integram a Incubadora 16 trabalhos referente ao tema economia solidária. Atualmente, a IEAP conta com 6 projetos em andamento, a saber: Projeto Cantina Solidária I. Projeto Cantina Solidária II, Projeto Plantas Ornamentais, Projeto Redes Solidárias para o Trabalho Decente e a Preservação do Meio Ambiente, Parceria com a Rede Recostura, Reuniões Mensais do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Economia Popular e Solidária e Desenvolvimento Local Solidário (GEPOSDEL). Além de contar com 6 (seis) empresas juniores que realizam consultorias e projetos nas áreas de administração, geografia, contabilidade, engenharia de alimento e computação.

Nesse ponto, verifica-se a necessidade de melhor descrever como ocorreu o apoio realizado pelo NIT da UEFS às incubadoras, quais ações realizadas, parcerias e projetos desenvolvidos em conjunto. Essa falta de descrição sobre as ações realizadas, pode ser considerada uma fragilidade do próprio modelo de relatório disponibilizado pela FAPESB, que não exige um detalhamento das ações realizadas.

Com o convênio firmado por meio do Edital 06/2011, o NIT da UEFS conseguiu elaborar e aprovar, nos órgãos superiores da administração, a Política de Proteção à Propriedade Intelectual e Inovação Tecnológica da ICT, facilitando assim o desenvolvimento de atividades voltadas para a proteção intelectual e desenvolvimento da inovação na instituição.

Ainda como objetivo de desenvolver e fortalecer o sistema local de inovação através do estímulo à inovação e proteção intelectual, foi criada a Pré-incubadora de Empresas das Engenharias (INTEC – UEFS). A INTEC tem também o objetivo de promover o empreendedorismo nos cursos de engenharias internos e externos à universidade e contribuir para a transferência de tecnologia. Ressalta-se a criação, na Coordenação de Iniciação Científica, de um comitê de iniciação tecnológica para tratar de bolsas.

Grande parte das atividades desenvolvidas durante a vigência do projeto aprovado no edital em análise está relacionada à capacitação de recursos humanos pela equipe do NIT, tanto participando como realizando eventos (cursos, workshop, oficina, congresso) sobre temas relacionados à inovação e propriedade intelectual, e divulgando editais de apoio à pesquisa e inovação para pesquisadores e professores, o NIT e suas ações por meio do site do núcleo.

Quanto à FBDC, foi apontado como principal resultado do convênio a implantação da cultura da inovação, o que levou à aprovação da política institucional e à revisão das normas e regimentos dos cursos de pós-graduação para adequação à nova política, e a criação de órgãos, destacando-se o desdobramento da Coordenação de Pós-graduação em três coordenações, entre elas a Coordenação de Pesquisa e Inovação, isso resultou na inserção da temática da inovação na estratégia institucional.

Assim, foram criados o Núcleo de Projetos de Pesquisa em Saúde (NUPS), instituído em 2013, que possibilita maior interação dos grupos de pesquisa com

outros setores que integram o SLI da instituição; o Núcleo de Inovação Tecnológica da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP); e o Núcleo de Iniciação Científica e Tecnológica (NICTEC), com objetivo de estimular os estudantes de graduação no desenvolvimento da investigação científica e da inovação tecnológica.

Foi realizado também um mapeamento do potencial inovador dos grupos de pesquisa da EBMSP, a fim de subsidiar a tomada de decisão quanto ao apoio para transformar os resultados das pesquisas em inovação, como por exemplo, a submissão de projetos com potencial inovador, a nível de mestrado e doutorado, para análise do NIT para garantir a possível proteção intelectual dos resultados. Além disso, houve a elaboração de material de divulgação do NIT e guia básico para propriedade intelectual da EBMSP.

Percebe-se, assim, que houve na FBDC a inclusão da temática inovação nos processos decisórios. Tal fato favorece o desenvolvimento, consolidação e amadurecimento do sistema local de inovação da instituição.

#### **5.1.1.3 Parcerias da ICT com outros atores do sistema de inovação**

Durante a execução do projeto apoiado no Edital 006/2011 a UEFS afirma ter realizado diversas atividades interinstitucionais, como visitas institucionais em outras ICTs – que, entre outros aprendizados, gerou a realização de cursos de capacitação com professores de outras instituições –, participação na REDE NIT- NE e na REPITEC (Rede de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia da Bahia), e formulação da minuta do Decreto de regulamentação da Lei de Inovação da Bahia e participação na discussão sobre o projeto de Lei 2177 – Código Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação.

A Construção da Política de Propriedade Intelectual da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública foi realizada a partir da contribuição das alianças realizadas pelo NIT – EBMSP que participou de ações da Rede de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (REPITec), do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de tecnologia, na REDE NIT-NE. Além da integração com duas grandes redes de desenvolvimento científico, houve a inserção da EBMSP no Parque Tecnológico da Bahia por meio do projeto INOVATEC.

#### **5.1.1.4 Relação da ICT com a comunidade local de empresários**

Os relatórios referentes aos resultados do convênio firmado entre as ICTs e a FAPESB não apresentam ações específicas em relação à comunidade de empresários locais. Contudo, a UEFS adquiriu um banco de dados a fim de mapear o perfil industrial de Feira de Santana. Mas não apresentou nenhuma ação direcionada especificamente para comunidade de empresários.

#### **5.1.2 Critério: Pessoas (NIT), inventores e clientes**

No critério ICTs são analisados 5 (cinco) indicadores, discutidos nas seções a seguir.

##### **5.1.2.1 Estrutura de pessoal alocada e prevista para o NIT**

A proposta apresentada à FAPESB pela UEFS foi composta por uma equipe de 14 (quatorze) profissionais entre docentes e funcionários da universidade, além da previsão de contratação de bolsistas. Contudo, não é apresentada nenhuma estrutura formal de cargos e hierarquia, sendo apenas definidos o coordenador e vice coordenador do NIT e são descritas as atividades que serão executadas ao longo do projeto. Verifica-se assim a existência de uma estrutura informal. A UEFS, por sua vez, disponibilizou um servidor para atuar no NIT em período de meio turno.

O mesmo ocorre na proposta apresentada pela FBDC, que foi composta por 5 (cinco) profissionais da ICT, além da previsão de contratação de bolsistas. Contudo, não houve definição de uma estrutura formal de cargos, apresentando apenas as funções dos profissionais. Vale ressaltar, porém, que durante o desenvolvimento do projeto a FBDC contratou um profissional para realização de atividades exclusivas do NIT e outro para o NUPS, sendo criados cargos específicos para atender essas instâncias.



A estrutura de pessoal apresenta-se como um fator essencial para o desenvolvimento de uma organização. O fato de que grande parte da equipe do NIT ser formada por bolsistas pode gerar impactos negativos na continuidade das ações devido à rotatividade. Assim, a disponibilização de profissionais por parte das ICTs, apresenta-se como uma tentativa de possibilitar a continuidade das ações dos NITs.

### 5.1.2.2 Formação e experiência da equipe do NIT

Como o projeto aprovado pela UEFS no Edital em estudo objetivava estruturar o NIT da universidade, entende-se que a equipe do projeto iria atuar diretamente no NIT e em atividades correlacionadas. Assim a proposta da UEFS apresentou a equipe mostrada no Quadro 15.

<b>Titulação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Área de conhecimento</b>
<b>Pós-Doutorado</b>	<b>1</b>	Ciências Sociais Aplicadas
Doutorado	9	Ciências Sociais
		Botânica
		Ciência e Tecnologia de Alimentos
		Engenharia de Transportes
		Enfermagem
		Engenharia e Tecnologia espaciais.
		Ciência Econômica
		Engenharia Civil
		Geologia
Doutorado em curso	2	Engenharia Elétrica
		Desenvolvimento Regional e Urbano
Especialização	3	Direito
		Gestão Estratégica e de Negócios.
Especialização em curso	2	Gestão da Inovação
Graduação	1	Letras.
Graduação em curso	1	Licenciatura em Geografia

Quadro 15. Titulação equipe NIT UEFS  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado, o projeto foi composto por uma equipe interdisciplinar, o que poderia facilitar a disseminação das atividades e a interação do NIT com diferentes departamentos e grupos de pesquisa. Quanto à experiência, 5 (cinco) desses profissionais já atuavam na implementação do NIT na UEFS, um dos componentes recebeu o prêmio Anísio Teixeira de inovação tecnológica, além

de um deles ter experiência como coordenador de incubadora, e 3 (três) dos profissionais apresentados estavam cursando uma especialização em gestão da inovação, além de um deles ser coordenador do referido curso de especialização. Tal fato demonstra que o projeto apresentou uma equipe com experiência na temática de inovação, além da experiência em pesquisa científica de grande parte da equipe. Vale ressaltar que, além dos membros citados na Quadro 15, mais dois membros da equipe realizavam, no ano de 2011, especialização em Gestão da Inovação.

Entretanto, atualmente a equipe do NIT-UEFS é composta apenas por um técnico administrativo e o coordenador do órgão. Apesar de reduzida, a atual composição atende às demandas institucionais, considerando que ainda são poucas às demandas de atividades, evidenciando o baixo grau de maturidade do sistema local de inovação da instituição.

Conforme a Quadro 16, a FBDC apresentou, no projeto aprovado no Edital em estudo, uma equipe executora do projeto composta por 5 (cinco) profissionais, além da previsão de futuros bolsistas.

<b>Titulação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Área de conhecimento</b>
Doutorado	2	Medicina e Saúde Humana, Ciências da Saúde
Mestre	2	Biociências
		Ciências
Especialista	1	Gestão Empresarial e Implementação de Microrganismos Patogênicos

Quadro 16. Titulação equipe NIT EBMS  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A equipe apresentava experiência em pesquisa científica e alguns componentes possuía experiência com desenvolvimento de produtos e proteção deles por meio de patentes. Junto a isso, o membro com título de especialista acumulava experiência na Ciência, Tecnologia e Inovação, e atuaria como consultor do projeto. Apesar de ser apresentado na Quadro 16 apenas a titulação máxima, o consultor possuía em sua formação profissional cursos relacionados à área de inovação e propriedade intelectual, como elaboração de Patentes na área de Biotecnologia, realizado pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), e Introdução à Propriedade Intelectual, realizado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial

(INPI), entre outros, acumulando também a experiência profissional como Assessor da Diretoria de Inovação na FAPESB, no período de 2007 a 2008.

Durante a execução do projeto, a equipe da FBDC também contou com um total de 13 bolsistas que atuaram na elaboração de trabalhos científicos para apresentação em eventos, apoio na elaboração de material de divulgação e procedimentos do NIT.

### **5.1.2.3 Regimes de trabalho da equipe do NIT**

Na proposta submetida ao Edital em estudo e em seus relatórios, a FBDC não especificou o regime de trabalho da equipe do NIT. Contudo, pode concluir que os analistas contratados para realizarem as atividades do NIT e NUPS cumpriam carga horária de 40 horas semanais.

Na UEFS, o tempo médio de dedicação à execução do projeto aprovado no Edital em estudo era de aproximadamente 13 horas semanais assim distribuídas: 20 horas semanais do coordenador; 12 horas semanais do vice coordenador; 4 horas semanais seriam cumpridas por 12 servidores da universidade dedicados ao projeto, exceto um servidor que cumpria 8 horas semanais, e 4 profissionais cumpririam 40 horas semanais. Não foi indicada a carga horária dos bolsistas.

Dentre as dificuldades apresentadas, tanto nos relatórios parciais quanto nos finais das ICTs, não foi pontuada nenhuma ressalva quanto o impacto do tempo de dedicação da equipe para execução do trabalho, podendo assim afirmar que o regime apresentado atendeu as necessidades. Contudo, deve-se considerar que a rotatividade de bolsistas foi uma dificuldade apresentada pela FBDC em um dos seus relatórios parciais, mas em seu relatório final ressalta-se essa dificuldade foi sanada com a contratação dos analistas com dedicação exclusiva para o NIT e o NUPS.

#### **5.1.2.4 Plano de capacitação da equipe do NIT**

As propostas apresentadas seguem o padrão definido pela FAPESB, assim nenhuma ICT apresentou um plano de capacitação definido e estruturado para atender à necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à consolidação do sistema local de inovação. Essa falta de definição pode ser uma fragilidade para o desenvolvimento de pessoas, pois a realização de treinamento acaba sendo influenciada pela disponibilidade de cursos no mercado.

Contudo, durante a execução do projeto, as ICTs proporcionaram capacitações à equipe por meio de participação em congressos, cursos, workshops, entre outros, sobre temas relacionados a inovação e propriedade intelectual. A equipe da FDBC envolvida no projeto participou de 11 (onze) eventos e treinamentos, além de 4 cursos realizado a partir da contratação de uma empresa especializada em PI.

Os relatórios da UEFS não especificam a quantidades específica de membros que participaram em curso, eventos, workshop e afins. Esses relatórios apenas indicam os eventos e cursos: cursos sobre PI oferecidos pela INPI/OMPI, 3 (três) edições dos eventos PROSPECTI e FORTEC, eventos nos quais também foi possível participar de cursos de formação de gestores de NIT, cursos de Transferência de Tecnologia, e de busca de patentes.

#### **5.1.2.5 Relação com os inventores**

Em ambas as instituições (UEFS e FDBC), a relação com inventores ocorreu por meio do NIT. Na UEFS, a relação com inventores deu-se por meio divulgação em *site*, pelo atendimento na sede do NIT, e por mala direta para pesquisadores sobre editais de apoio à pesquisa e inovação. Entretanto, os relatórios não apresentaram nenhuma ação específica direcionada a intensificar a relação do NIT com os pesquisadores/inventores. A política de propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação da UEFS define os direitos e deveres dos inventores, entre eles, o dever de comunicar ao NIT resultados de pesquisas passíveis de patente,

fornecer documentos solicitados pelo referido órgão, informar sobre interesse de instituições em adquirir/licenciar a invenção, sobre garantia de ganhos econômicos gerados pela exploração da invenção, sendo-lhe garantido 1/3 (um terço) do valor.

Na FBDC, contudo, houve a realização de um mapeamento do potencial inovador dos grupos de pesquisa da EBMSP, a fim de auxiliar o processo de decisão da Coordenação de Inovação e Pesquisa em oferecer o apoio necessário para fazer com que resultados com potencial inovador fossem transformados em produtos ou processos, possibilitando um atendimento mais especializado às necessidades identificadas. Juntam-se a essa ação, as definições de direitos e deveres no inventor especificadas na política de propriedade intelectual, a qual define que a propriedade intelectual desenvolvida na EBMSP é de sua titularidade, tendo o inventor direito aos benefícios de acordo ao termo de participação na criação. Além disso, caso uma invenção seja patenteada, o inventor deverá assinar um termo que define a porcentagem que cabe aos envolvidos, sendo direito do inventor 40% do valor.

#### **5.1.2.6 Relação com os clientes**

Nos relatórios não são pontuadas questões referentes à clientes. Ressalta-se também que no período analisado não houve transferência de tecnologia de nenhuma das duas ICTs. Contudo, definir critérios e processos referentes à relação com clientes poderia possibilitar às ICTs o desenvolvimento de ações para aproximação com potenciais clientes para as invenções desenvolvidas, considerando que a aproximação das ICTs com o setor produtivo é essencial para o fortalecimento do SLI.

## **5.2 ESTRUTURA SIMBÓLICA**

No modelo de análise de política pública proposto por Giovanni (2009), essa estrutura está relacionada com a interação das arenas e políticas e de sua racionalidade e ideologia, refletindo, assim, valores, e essa estrutura é orientada por

conhecimentos racionais. Percebe-se, então, que a política pública operacionalizada pela FAPESB defende que inovação proporciona desenvolvimento socioeconômico no cenário regional, defendida na própria missão institucional. E, considerando tal afirmativa, deve-se fortalecer o sistema local de inovação para a promoção da inovação. Sendo as ICTs agentes ativos desse sistema, agregando às suas funções de formação, pesquisa e desenvolvimento do conhecimento, a atividade de geração de inovação. A gestão desse processo requer então uma interação com a estratégia corporativa da ICT (FAPESB, 2011).

Na análise dessa estrutura, é discutido o critério valores, competências e informações, e seus indicadores.

### **5.2.1 Critério: Valores, competências e informações**

Por meio de 4 (quatro) indicadores, esse critério visa compreender e analisar a gestão da informação e conhecimento dos projetos apresentados, com foco principal nas ações desenvolvidas nos NITs das instituições em estudo e os princípios que norteiam suas ações.

#### **5.2.1.1 Mecanismos de gestão da informações e conhecimento no NIT**

Os relatórios parciais e finais referente ao Edital 006/2011 não abordam diretamente questões voltadas para gestão da informações e conhecimento nos NITs, nem do projeto de forma geral. Contudo, em alguns itens pode-se identificar algumas ações voltadas para a gestão de informação e conhecimento, como a definição de fluxo e processos para algumas das atividades realizadas nos NITs.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de ser inserido tal critério no processo de acompanhamento de projetos ligados ao desenvolvimento dos NITs e sistemas locais de inovação em geral, uma vez que a gestão da informação e conhecimento permite que ações e projetos sejam realizadas de forma contínua, mesmo que ocorram mudanças na equipe executora, principalmente ao considerar

que uma equipe composta por bolsistas tende a sofrer grande rotatividade, como foi citado por uma das ICTs em seus relatórios (FBDC).

### **5.2.1.2 Meios de divulgação e acessibilidade às informações do NIT**

Os canais de divulgação mais utilizados pelas ICTs no desenvolvimento do projeto foram eventos, seja como participantes, seja apresentando trabalhos desenvolvidos pela equipe dos respectivos NITs. Além de eventos, a divulgação ocorreu também pela promoção da temática de inovação e propriedade intelectual na comunidade interna da ICT, principalmente com a aprovação e disseminação da política de propriedade intelectual e inovação.

O NIT da UEFS possuía (e ainda possui) *fanpage* e um *site* - considerado em seu relatório como o principal portal de comunicação do NIT - o qual, durante o desenvolvimento do projeto, sofreu algumas melhorias e atualizações, sendo que a falta de profissional na região que trabalhasse com o *framework* utilizado no *site* impossibilitou a realização de modificações mais específicas na estrutura do portal. Além disso, também eram realizadas divulgação das ações do NIT no *site* institucional da universidade. Contudo, atualmente, nota-se que o portal do NIT da UEFS não tem sido atualizado, não havendo assim divulgações recentes do trabalho realizado. Em consulta realizada em outubro do ano de 2018 (dois mil e dezoito), verificou-se que última atualização ocorreu em 27 de outubro de 2016. Tal fato, demonstra a fragilidade da gestão em desenvolver e manter um plano de comunicação efetivo e atrativo ao público, o que pode tornar o órgão pouco conhecido na comunidade interna e externa da região.

A FBDC, por sua vez, com o objetivo de divulgar o NIT para o meio interno e externo, criou uma página no *site* da EBMSP com informações sobre competência e contatos, contudo as informações são simples. Paralelamente há a disponibilização da política institucional e uma cartilha sobre PI e inovação. Não foi identificado conteúdo sobre as ações desenvolvidas, nem portfólio de propriedade intelectual desenvolvida e protegida. A página do NIT apresenta-se, assim, pouco interativa e atrativa ao público.

### 5.2.1.3 Transparência nas informações do NIT

Diante das informações apresentadas pelos relatórios, os NITs consolidados por meio dos projetos atendidos pelo Edital 006/2011 se apresentaram como um órgão transparente e aberto a compartilhar informações referentes às suas atividades, atendendo o requisito de confidencialidade quando necessário ao tratar de questões referentes à propriedade intelectual. Contudo, tomando como base a definição de Capeleti e Leite (2008, p.10)

Transparência do processo organizacional é a existência de políticas organizacionais que visam fornecer aos interessados informações sobre a organização segundo características gerais de acesso, uso, apresentação, entendimento e auditabilidade.

As informações disponíveis não permitem definir o grau de transparência dos NITs, principalmente considerando a facilidade de acesso às informações e a auditabilidade.

### 5.2.1.4 Princípios norteadores do NIT

Os princípios norteadores apresentados pelos NITs das ICTs aqui analisadas (UEFS e FBDC) seguem os conceitos e princípios estabelecidos pela legislação vigente no período analisado. Entre as leis que nortearam as atividades dos NITs podem-se citar a Lei federal Nº 10.973/2004, a Lei estadual Nº 17.346/2008 e a Lei federal Nº 9279/96 (direitos e obrigações relativos à propriedade industrial). Assim, para o desenvolvimento das atividades do NIT, as ICTs consideraram essa instância a responsável pela coordenação das atividades voltadas para inovação, empreendedorismo, propriedade intelectual, sendo a articuladora entre os atores internos e externos que compõe o sistema local de inovação. Assim, a UEFS definiu como missão do seu NIT

[...] promover e cuidar da propriedade intelectual e da transferência do conhecimento gerado no âmbito da UEFS, fortalecendo a integração entre universidade, órgãos do governo, setor produtivo e sociedade, através do desenvolvimento da ciência,



inovação e tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e cultural da região e do país<sup>3</sup>.

Por sua vez, a Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública definiu que a missão do seu NIT era

[...] estimular, promover e apoiar ações que visem a inovação, empreendedorismo, desenvolvimento tecnológico na área de saúde, integrando assim a Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública com as empresa e sociedade contribuindo, dessa forma, com o desenvolvimento científico e tecnológico da nossa região<sup>4</sup>.

A Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública considera como seus valores a atitude inovadora, excelência nos serviços, comprometimento responsabilidade, cooperação e confiabilidade, respeito e valorização das pessoas, agilidade com responsabilidade, transparência e ética.

Percebe-se, com base no que foi apresentado acima, que o apoio a atividades voltadas para o desenvolvimento da inovação e propriedade intelectual foi a base da criação dos NITs aqui analisados.

### 5.3 ESTRUTURA FORMAL

Como apresentado na concepção do modelo de análise, para Giovanni (2009) por meio dos elementos teoria, prática e objetivo é possível entender a realidade social, suas ideologias, normas e planejamento estratégico da política, e as ações realizadas para atingir os objetivos definidos. Ao relacionar o Fator Organizacional, apresentado por Santos (2009), e com a Dimensão “Estratégia e Planos”. Do MEGP (BRASIL, 2014), aqui serão analisados os critérios “Normas”, “Gestão e Estratégica” e “Resultados”. No que se refere à política pública percebe-se que sua concepção sofre influências da hélice tríplice evoluindo para a construção de um ecossistema de inovação no Estado da Bahia por meio da consolidação de sistemas locais de

---

<sup>3</sup> Fonte: Disponível em: <http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=33>. Acesso: 15 de novembro de 2018.

<sup>4</sup>Fonte: Relatório Técnico Final apresentado pelo coordenador do projeto e disponibilizado pela FAPESB para consulta para esta pesquisa.

inovação com objetivo de gerar desenvolvimento socioeconômico da região com base na inovação.

Ainda no Edital 006/2011, a FAPESB reconhece ao planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para o cumprimento dos objetivos, afirmando que as propostas apresentadas seria o plano estratégico da instituição para operacionalização do projeto e definindo os pontos que deveriam ser apresentados.

Para analisar a estrutura formal, são discutidos a seguir os critérios normas, gestão e estratégia, resultados e seus indicadores.

### **5.3.1 Critério: Normas**

Esse critério será analisado por meio de 3 (três) indicadores, a saber, Políticas de gestão da inovação e propriedade intelectual implementada na ICT, Conformidade com a legislação, interesse público e competência no NIT, Elaboração ou aperfeiçoamento de procedimentos operacionais relacionadas ao NIT. O objetivo desse critério é identificar as regras e processos que norteiam a realização das atividades relacionadas à política pública.

#### **5.3.1.1 Políticas de gestão da inovação e propriedade intelectual implementada na ICT**

A política de inovação das ICTs contempladas no Edital 006/2011 foi elaborada e implementada durante a realização do projeto. A política de cada ICT foi desenvolvida com base nas legislações vigentes durante o período de vigência do projeto, regulamentadas pela Lei nº 9.227/1996, Lei nº 10.973/2004, Decreto nº 5.563/2005, Lei nº 9.610/2008, entre outras.

Dessa forma, as políticas apresentam tópicos similares relacionados a transferência de tecnologia desenvolvida direta ou indiretamente no âmbito e com o apoio da ICT ou por parcerias realizadas. Apresentam também os direitos e deveres dos inventores, confidencialidade, titularidades, exploração da PI e repartição de benefícios. Nesse último ponto, percebe-se uma diferença quanto a forma de

repartição das ICTs, enquanto a UEFS assegura ao inventor 1/3 dos ganhos econômicos resultantes da exploração da invenção, a EBMSP garante ao inventor 40% (quarenta por cento) dos ganhos econômicos. Essa medida demonstra uma iniciativa da ICT em incentivar os seus funcionários na realização de atividades inventivas.

### **5.3.1.2 Conformidade com a legislação, interesse público e competência no NIT**

Como mencionado anteriormente, as políticas de inovações desenvolvidas pelas ICT atendem à legislação no período no período de vigência do projeto. Com isso, percebe-se também o atendimento aos interesses públicos ligados ao desenvolvimento regional baseado no desenvolvimento da inovação. No que se refere às competências do NIT, verifica-se que na política de inovação de ambas as ICTs o foco é a propriedade intelectual e a transferência de tecnologia, questões relacionadas a promoção e criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação não são desenvolvidos ou ficam em segundo plano. Esse fato, pode ser reflexo da lei de inovação, de 2004, que ao tratar dos núcleos de inovação tecnologia teve um foco maior nas atividades de proteção da propriedade intelectual e menor em relação à transferência de tecnologia.

Entretanto, ao analisar os documentos referentes à estruturação e atribuições dos NITs das ICTS aqui analisadas, percebe-se o reconhecimento dos referidos núcleos como o provedor, articular e gestor das atividades voltadas para a inovação, sobretudo para criação de um ambiente inovador e inserção da inovação na cultura institucional. Nessas políticas institucionais, são atribuições dos NITs articulação com o setor produtivo, disseminação da inovação e propriedade intelectual, formação de recursos humanos para atuação na área de inovação, incentivo ao empreendedorismo, prospecção de parcerias para realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento, entre outras.

Vale ressaltar que, considerando o novo marco legal da inovação (Lei nº13.243/2016), verifica-se a necessidade de as instituições revisarem suas políticas com o objetivo de melhor se adequarem ao novo contexto.

### **5.3.1.3 Elaboração ou aperfeiçoamento de procedimentos operacionais relacionadas ao NIT**

Como já mencionado no item “Mecanismos de gestão da informações e conhecimento no NIT”, durante a realização do projeto foram apresentados alguns fluxos e processos referentes ao desenvolvimento das atividades dos NITs das ICTs contempladas no Edital 06/2011. No caso da UEFS, foi estabelecida uma instrução normativa referente à solicitação do pedido de depósito de patente e, até o final da vigência do projeto, estavam sendo elaboradas instruções para outros tipos de proteção. Além disso, a própria política institucional de propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação da UEFS estabelecia alguns processos referentes à propriedade intelectual. Entretanto não se percebe, nos relatórios da UEFS, definições de procedimentos formalizados para atividades internas do NIT e da gestão da propriedade intelectual, apesar de haver uma definição de realização do acompanhamento.

Quanto ao NIT da EBMSP, os processos definidos contemplam processos operacionais e foram elaborados de forma a atender as normas de qualidade utilizadas pela instituição (ISO / 5s). Assim, pode-se concluir que a instituição mantém processo de melhoria contínua em seus processos, realizando revisões em seus fluxos.

### **5.3.2 Critério: Gestão e estratégia**

Essa critério será analisado por meio de 5 (cinco) indicadores: Clareza dos objetivos do projeto aprovado pela FAPESB para ICT; Metas de curto, médio e longo prazo do projeto aprovado pela FAPESB para ICT; Acompanhamento das estratégias, desempenho e ações do projeto aprovado pela FAPESB para ICT; Formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do NIT; Definição de ações voltadas a sustentabilidade do NIT. A ideia é identificar a clareza e definição de estratégia e gestão do projeto, contudo, o foco aqui será a gestão do NIT.

### 5.3.2.1 Clareza dos objetivos do projeto aprovado pela FAPESB para ICT

O objetivo do Edital 006/2011 foi apoiar “proposta de implantação, operação e consolidação de Sistemas Locais de Inovação em Instituição Científicas e tecnológicas sediadas no Estado da Bahia” (FAPESB, 2011, p. 2). Por sistemas locais de inovação, a FAPESB (2011) entende que se trata de um ambiente que, de forma sistêmica, promova a promoção do empreendedorismo e da propriedade intelectual, como também a gestão da política de inovação. Esses sistemas poderiam conter NIT, empresa júnior, incubadora de empresas, e outros organismos (FAPES, 2011).

A proposta apresentada pela UEFS para o Edital em estudo teve por objetivo geral “estruturar o Núcleo de Inovação Tecnologia (NIT) da UEFS como instancia articuladora do ambiente inovador na instituição e na relação com os atores externos, contribuindo para o fortalecimento de sistemas locais de produção e inovação”<sup>5</sup>, e seus objetivos específicos relacionavam-se com o incentivo de criação e integração de instâncias voltadas para inovação, articulação com o setor produtivo e outras ICTs e NITs, formação de recursos humanos, e promoção da propriedade intelectual.

A FBDC apresentou como objetivo “construir uma agenda de futuro para política de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP), através da estruturação de um sistema local de inovação integrado, sistêmico e capilarizado”<sup>6</sup>. Seus objetivos específicos buscavam a promoção do empreendedorismo na cultura institucional, articulação com o setor privado, estímulo a pesquisa e desenvolvimento, criação de órgão relacionados à inovação, como o NIT, incubadores e empresa júnior<sup>7</sup>, e a elaboração implementação e disseminação da política de inovação da instituição.

Diante o exposto, percebe-se que os objetivos estavam relativamente bem definidos e estruturados, sendo possível identificar por meio deles as necessidades

---

<sup>5</sup> Fonte: Projeto apresentado pela UEFS e disponibilizado pela FAPESB para consulta para esta pesquisa.

<sup>6</sup> Fonte: Projeto apresentado pela FBDC e disponibilizado pela FAPESB para consulta para esta pesquisa.

<sup>7</sup> Durante a realização do projeto, a FBDC apresentou à FAPESB uma proposta de alteração (que foi aprovada pela fundação) do escopo inicial do projeto na qual retirava a criação de empresa júnior e as atividades de empreendedorismo do escopo inicial, afirmando que primeiro devia-se implantar a inovação na cultura institucional. Assim esses objetivos foram retirados do projeto.

das instituições e o que se pretendia atingir com o desenvolvimento do projeto. Além disso, os objetivos das duas ICTs estavam em plena consonância com objetivo do edital.

### **5.3.2.2 Metas de curto, médio e longo prazo do projeto aprovado pela FAPESB para ICT**

As propostas e os relatórios analisados não apresentaram uma definição de metas de curto, médio e longo prazo. As ações eram baseadas nos objetivos definidos e seguiam um cronograma de acordo ao período de vigência do projeto. Assim, não houve uma apresentação clara de metas definidas com objetivo de atingir os objetivos.

A FBDC, em seus relatórios, cita a definição de metas de curto, médio e longo prazo para gestão das atividades relacionadas à inovação, mas não especifica quais eram essas metas.

O esforço para alcançar os objetivos foi traçado por meio de um cronograma de atividades com prazo definido de acordo a vigência do projeto de cada ICT. Percebe-se, então, a necessidade de a FAPESB solicitar, em seus editais, a apresentação do planejamento de metas de curto, médio e longo prazo, para melhor acompanhar o alcance dos objetivos, incentivando, assim, a adoção de práticas e ferramentas de gestão que possam proporcionar a continuidade do projeto, e consequentemente do NIT, mesmo após o fim da vigência do convênio estabelecido a partir do edital.

### **5.3.2.3 Acompanhamento das estratégias, desempenho e ações do projeto aprovado pela FAPESB para ICT**

Ao analisar o Edital 006/2011, as propostas das ICTs e os seus relatórios, percebe-se que o acompanhamento das ações era realizado basicamente pelo cronograma de atividades apresentados nas propostas, juntamente com as prestações de contas, os relatórios parciais – os quais apresentam atividades

previstas e realizadas - e finais, que apresentam os resultados esperados e resultados obtidos, e pelos seminários de apresentação de resultados. Percebe-se então uma ausência de formalização de análise de desempenho, que pode relacionar-se com a ausência de estratégias e metas de curto, médio e longo prazo, dificultando a verificação com mais clareza da efetividade das ações.

No Edital 006/2011 a FAPESB afirma que seriam realizadas visitas técnicas *in loco* para acompanhamento dos projetos, entretanto não houve evidências da realização das visitas. Verifica-se, então, que o padrão de acompanhamento para a política de apoio a sistemas locais de inovação manteve as bases utilizadas para o acompanhamento de apoio a projetos de pesquisas, sem as visitas técnicas *in loco*.

#### **5.3.2.4 Formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação do NIT**

A principal ferramenta presente na ICTs analisadas referente à formalização dos processos de gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia e inovação é a política de propriedade intelectual desenvolvida e implementada durante o desenvolvimento do projeto das ICTs. A política apresenta regras que devem ser seguidas quando ao desenvolvimento de atividades que possam gerar inovação, estabelecendo o dever e a obrigação dos envolvidos. Além da política percebe-se que alguns fluxos foram definidos, sendo alguns formalizados e outros não.

No relatório da UEFS foi apontada a definição formal de apenas uma instrução normativa sobre a solicitação do pedido de patente. Os fluxos para outros tipos de proteção estavam, até a entrega do relatório final, em fase de elaboração.

Quanto à FBDC, a ICT elaborou e implantou 14 (quatorze) padrões, dentre eles modelos de relatório, formulários, fluxos e processos, para as atividades voltadas à inovação.

A formalização de processos de gestão apresenta-se nas organizações como uma prática que visa à criação de padrões com o objetivo de facilitar o desenvolvimento das atividades e melhorar o acompanhamento da mesma, podendo

identificar pontos de melhorias contínuas e permitindo que o conhecimento e a informação permaneçam na organização mesmo ocorrendo rotatividade de seus funcionários, possibilitando assim que as atividades ocorram de forma contínua. Desse modo, verifica-se a necessidade de as ICTs analisadas desenvolverem seus manuais administrativos, uma vez que a ideia central do Edital 006/2011, aqui analisado, e das propostas apresentadas é o desenvolvimento e consolidação do sistema local e inovação, e conseqüentemente das instâncias e instituições que o compõem.

### **5.3.2.5 Definição de ações voltadas a sustentabilidade do NIT**

Em sua proposta, a UEFS informou que o plano de sustentabilidade do NIT estava atrelado à elaboração do Planejamento Estratégico 2011-2015, o qual apresentava como um de seus desdobramentos o fomento à inovação com ênfase no desenvolvimento de parceria com setor privado, e maior dinamismo nos processos de registro de PI, transferência de tecnologia e comercialização, sendo pontuado também que a própria estrutura normativa e operacional estava em implementação. Em seu relatório final, o plano de continuidade foi destacado com a aprovação da política de PI. A alocação de funcionário para NIT, a criação da INTEC-UEFS, os cursos de empreendedorismo, a ampliação do espaço físico e o apoio da administração superior foram estratégias essenciais para a continuidade da inovação na ICT.

A FBDC apontou que a sustentabilidade do SLI estava prevista no modelo de gestão adotado pela Coordenação de Pesquisa e Inovação. A ICT pontuou a aprovação de dois projetos em editais de financiamento (FAPESB e CNPq) para realização de ações voltadas para a consolidação do sistema local de inovação. Junta a isso, ressaltava que a aprovação da política de PI, a elaboração de uma agenda anual de capacitação de inovação, empreendedorismo e PI, a contratação de profissional com dedicação exclusiva às atividades do NIT e NUPS, a criação de um centro de custos para o NIT – com objetivo de apoio a capacitação da equipe e o custeio dos gastos com depósito e registros –, a intenção de inserção de disciplinas de Princípios Básicos de Propriedade intelectual e Oficinas de práticas em



propriedade intelectual, como obrigatório e optativa, respectivamente, eram ações que visavam a consolidação da cultura da inovação e, conseqüentemente, o fortalecimento e a continuidade do sistema local de inovação e suas instâncias.

Vale salientar que, como mencionado, as próprias políticas de inovação das instituições se apresentavam como ferramentas de apoio à continuação e à sustentabilidade das atividades de inovação e PI, uma vez que estipulavam que parte dos ganhos econômicos seriam destinados ao NIT e também às ações voltadas para inovação.

Entretanto, percebe-se a ausência de um plano efetivo, com definição de ações voltadas para a busca de recursos financeiros, além de apoio de editais e ganhos econômicos oriundos da transferência de tecnologia – uma vez que a cultura de proteção intelectual e inovação ainda não estavam consolidadas nas instituições –, a fim de tornar o NIT autossustentável.

### **5.3.3 Critério: Resultados**

Esse critério visa analisar os resultados dos projetos nas ICTs no que se refere à promoção da inovação e propriedade intelectual. Assim, o critério Resultados será analisado por meio de 4 (quatro) indicadores: Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado; Número e tipologia de ações de promoção da inovação e propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado; Número, tipologia e valores envolvidos em contratos de transferência de tecnologia da ICT durante o período de analisado; Número de projetos de inovação da ICT durante o período de analisado.

#### **5.3.3.1 Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado**

Durante o período de realização do projeto, foi depositado um total de 10 (dez) pedidos de proteção intelectual, e 35 (trinta e cinco) pedidos estavam em processo de submissão, conforme Quadro 17.

Tipologia da PI	UEFS		FBDC	
	Pedidos Depositados	Em processo de depósito	Pedidos Depositados	Em processo de depósito
<b>Marca</b>	1	0	6	16
<b>Desenho Industrial</b>	0	0	0	2
<b>Software</b>	0	0	0	5
<b>Patente</b>	3	0	0	12

Quadro 17. Pedidos de patentes pela ICTs no período de vigência do projeto  
Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados apresentados na Quadro 17, apontam que as ações realizadas pela FBDC para a promoção da cultura de proteção intelectual e inovação foram mais efetivas que as da UEFS. Considerando que a UEFS já possuía um NIT, percebe-se que a cultura da proteção ainda estava muito incipiente na ICT, apesar do potencial da instituição no desenvolvimento de tecnologias. Vale ressaltar que ambas as instituições apontaram em seus relatórios a necessidade de disseminar a cultura da inovação nas instituições.

Os números apresentados referente à FBDC foram oriundos de 41 notificações recebidas pelo NIT durante o desenvolvimento de projeto e divulgação da política de inovação da instituição.

### **5.3.3.2 Número e tipologia de ações de promoção da inovação e propriedade intelectual da ICT realizadas durante o período de analisado**

Analisando os dados da Quadro 18, percebe-se que, apesar da necessidade de difusão e consolidação da cultura de inovação nas ICTs, pode-se considerar que a realização de eventos para discussão do tema foi muito limitada, principalmente ao considerar os objetivos específicos “estimular a formação de recursos humanos em gestão da inovação, cultura empreendedora e mecanismos de transferência de tecnologia, incluindo ações voltadas para cursos de graduação e de pós-graduação” – presente na proposta da UEFS -, e “estabelecer mecanismos para disseminação da cultura empreendedora para professores, alunos e funcionários da instituição – presente na proposta da FBDC. Vale destacar um dos cursos realizados pelo NIT da

FBDC foi realizado durante o simpósio com o tema “inovar para desenvolver”, voltado para biomédicos e alunos do curso de biomedicina.

Eventos	UEFS	FBDC
Palestras	1	0
Workshop/oficina	3	0
Cursos/minicursos	1	3
Simpósio	0	1

Quadro 18. Eventos sobre inovação e PI realizados durante o desenvolvimento do projeto  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse cenário pode ser consequência da necessidade de as ICT estruturarem seus NIT e o sistema local de inovação, a fim de criar as estruturas bases para o desenvolvimento de ações voltadas para inovação. As ações de difusão sobre o tema de inovação e PI e a busca por apoio e orientação para a proteção da propriedade intelectual deveria resultar numa tendência positiva de crescimento de pedidos de proteção de PI, como foi demonstrado nos dados da FBDC presentes no indicador “Número e tipologia de pedidos de proteção à propriedade intelectual da ICT durante o período de analisado”.

Além disso, percebe-se também que o foco das ICTs deveria ser capacitar os recursos humanos envolvidos nas atividades relacionadas à proteção intelectual das ICTs, considerando a falta de profissionais qualificados e com experiência no tema. Junta-se a esses fatos, a demanda do processo de elaboração e aprovação da política de propriedade intelectual e inovação das ICTs. Tendo em vista este conjunto de fatores, esperava-se um maior número de eventos sobre inovação e PI realizados pelas ICTs durante o desenvolvimento do projeto apoiado pelo Edital em estudo.

### **5.3.3.3 Número, tipologia e valores envolvidos em contratos de transferência de tecnologia da ICT durante o período de analisado**

Durante o período de vigência do Edital em estudo, não houve nas ICTs analisadas contratos de transferência de tecnologia firmados. Tal fato deve-se principalmente, como já mencionado anteriormente, à necessidade de estruturar o

sistema local de inovação e as instâncias que o compõe, assim como a própria disseminação da cultura de proteção da propriedade intelectual.

## 5.4 ESTRUTURA MATERIAL

Quanto à Estrutura Material, para Giovanni (2009), essa estrutura é composta pelos elementos financiamento, suportes e custos. No modelo aqui proposto, nessa estrutura serão verificados então aspectos da gestão dos recursos, por meio da dimensão Financiamento, Infraestrutura, e Gestão Orçamentária e Material, especialmente os dados relacionados aos aportes de recursos para as ações da política pública. Essa estrutura busca compreender a gestão dos recursos por parte das ICTs na busca para alcançar os objetivos dos projetos e conseqüentemente da política pública.

### **5.4.1 Critério: Financiamento, infraestrutura, e gestão orçamentária e material**

Esse critério será analisado por meio de 4 (quatro) indicadores, a saber: Correlação entre valor do financiamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB e seus objetivos; Gerenciamento do orçamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB; Critérios para aquisição de materiais por parte do projeto da ICT apresentado à FAPESB; Estrutura física, mobiliário e tecnológica alocada e prevista no projeto da ICT apresentado à FAPESB. O objetivo desse critério é identificar os aspectos mais relevantes do financiamento, infraestrutura, e gestão orçamentária e material.

#### **5.4.1.1 Correlação entre valor do financiamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB e seus objetivos**

O projeto apresentado pela UEFS solicitou um valor total de R\$ 394.454,16 (trezentos e noventa e quatro mil, quatrocentos e cinquenta e quatro reais e

dezesseis centavos), para atingir o objetivo de estruturar o NIT da UEFS. Deste valor, aproximadamente 39,43% (trinta e nove vírgula quarenta e três por cento) eram destinados à bolsistas, com o objetivo de manter o quadro de pessoal já existente considerando o investimento realizado para a capacitação dos mesmos. Outros 32,73% (trinta e dois vírgula setenta e três por cento), ou seja, R\$ 129.000,00 (cento e vinte nove mil reais), estavam alocados para capacitação de pessoal com participação e realização de eventos sobre o tema inovação, empreendedorismo, propriedade intelectual, incluindo nesse valor a hospedagem, alimentação e deslocamento, além de contratação de consultoria. Esse valor alocado para capacitação pode ser justificado pela dificuldade em encontrar profissionais capacitados na área.

Contudo, ressalta-se o interesse em manter a equipe de bolsistas já existentes; sendo assim, o valor apresentado para o fim de capacitação, incluindo a hospedagem, alimentação e deslocamento, tornou-se elevado ao correlacionar com os objetivos da proposta. Destaca-se que o valor de R\$ 109.834,16 (cento e nove mil, oitocentos e trinta e quatro reais e dezesseis centavos) estava previsto para aquisição de material de escritório e permanentes, software, manutenção do site e material bibliográficos. Analisando os objetivos geral e específicos do projeto com o montante solicitado, e considerando que o NIT UEFS já possuía uma estrutura física que, segundo afirmado no projeto, atendia a demanda havendo uma possibilidade de redirecionamento do NIT para melhor organização do mesmo, verifica-se o planejamento financeiro poderia ser melhor mencionado e elaborado.

A Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública apresentou em seu projeto um orçamento pouco integrado aos objetivos geral e específicos. Em seu planejamento de despesas, 43,46% (quarenta e três vírgula quarenta e seis por cento) do valor solicitado, a saber R\$ 230.080,00 (duzentos e trinta mil e oitenta reais) estavam relacionados a aquisição de materiais e equipamentos de laboratórios (reagentes, estufa, acessórios, vidraria, entre outros) para realização das atividades da empresa júnior. Grande parte do orçamento foi alocado para um objetivo específico, a criação da empresa júnior e, isso, durante a execução do projeto, restringiu a realização de ações com foco no objetivo maior de desenvolver uma política pesquisa, desenvolvimento e inovação na instituição estruturando o sistema local de inovação.

Essa mesma limitação ocorreu no valor destinado a bolsas, uma vez que a algumas modalidades de bolsas estavam destinadas ao coordenador, estudantes e recém-formados que iriam atuar na empresa júnior. Nesse ponto, vale salientar que uma empresa júnior é formada por estudantes matriculados em curso de nível técnico ou superior, assim a categoria de recém-formado não se enquadra no requisito necessário para atuar nas atividades da empresa júnior, tornando assim essas bolsas inconsistentes.

Junto a esse fato, no Brasil, o movimento empresa júnior tem como uma das características o voluntariado, ou seja, as empresas juniores possuem em sua equipe estudantes que realizam as atividades de forma voluntária, buscando seu crescimento profissional através da aplicação prática sob orientação de professores dos conhecimentos teóricos aprendidos em sala. Por fim, 22,82% (vinte e dois vírgula oitenta e dois por cento) do valor solicitado estava destinado à capacitação da equipe e consultoria, itens necessários, principalmente se considerar a escassez de profissionais qualificados e especializados na temática de inovação e propriedade intelectual.

Diante o exposto, percebe-se a necessidade de o orçamento presente nos projetos apresentados à FAPESB serem descritos e correlacionados diretamente com os objetivos que se pretende alcançar. Pois assim será possível realizar uma avaliação mais adequada durante a seleção de propostas, como também poderá facilitar o controle e acompanhamento dos gastos podendo verificar se esses estão de fato atendendo os objetivos, não só das propostas, mas também da política pública.

#### **5.4.1.2 Gerenciamento do orçamento do projeto da ICT apresentado à FAPESB**

Os projetos e os relatórios não apresentam dados acerca da gestão do orçamento. No projeto é apresentado apenas um orçamento geral, contendo itens que serão adquiridos para a realização das ações propostas. Os relatórios, por sua vez, não apresentam nenhum tópico que discute o gerenciamento das despesas pela ICT. Esse processo ocorre por meio da prestação de contas que consiste na comprovação dos gastos por meio de documentação e justificativa da despesa. Ressalta-se que existe a obrigatoriedade de entrega do relatório financeiro pelas

instituições contempladas nos editais, contudo esse relatório é entregue ao Controle Interno da FAPESB, não sendo utilizado para a análise final dos resultados.

#### **5.4.1.3 Critérios para aquisição de materiais/serviços por parte do projeto da ICT apresentado à FAPESB**

O critério para aquisição de materiais pode ser identificado na justificativa do orçamento.

No projeto da UEFS os critérios estavam correlacionados à capacitação de pessoal, manutenção de web site, licença de software, material de consumo, visando garantir a elaboração de materiais de divulgação e eventos organizados pelo núcleo, e material permanente a fim de completar a estrutura existente prevendo a expansão da mesmo durante a vigência do projeto. Nesse item, vale ressaltar a intenção de adquirir o equipamento para videoconferência que permitiria reunião com outros NITs, instituições, inventores, entre outros, o que possui relação direta com dois dos objetivos do projeto relacionadas a intensificação na participação de fóruns e redes de gestão da inovação e TT e o intercâmbio com outros NITs.

No caso do projeto apresentado pela Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, os critérios para aquisição de bens e serviços não ficam tão claros, considerando que sua justificativa se baseia basicamente nas atividades da empresa júnior, sendo a criação da mesma um objetivo específico do projeto. Contudo, considerando o objetivo de “construir uma agenda local de futuro para a política de PD&I da EBMSB, através da estruturação de um sistema local de inovação”, a justificativa para o orçamento previsto torna-se restrita.

De modo geral, os critérios poderiam ser mais bem justificados apresentando uma descrição direta das despesas com os objetivos específicos.

#### **5.4.1.4 Estrutura física, mobiliário e tecnológica alocada e prevista no projeto da ICT apresentado à FAPESB**

Conforme já mencionado, na proposta apresentada pela UEFS, pontuou que a estrutura existente atendia a demanda do NIT, mas que havia uma intenção de ampliar a estrutura física para melhor estruturação do órgão. Considerando a equipe do projeto, a estrutura prevista (tecnologia, mobiliário, local) atendia a necessidade do projeto.

A proposta e os relatórios da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública não especificam a estrutura alocada para o funcionamento dos órgãos do sistema local de inovação, incluindo o NIT. Em sua proposta é informado que a estrutura física e equipamentos serão contrapartida da ICT. Após a criação do NIT, em seus relatórios, é informado que o mesmo funciona em uma unidade da EBMSP, sem informações sobre toda infraestrutura, não sendo possível, assim, verificar a estrutura do NIT.



## 6. CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi propor um modelo e utilizá-lo para analisar os resultados, nas ICTs, da política de incentivo ao desenvolvimento e consolidação dos núcleos de inovação tecnológica executada pela FAPESB. Para esse fim, o modelo de avaliação foi aplicado aos projetos e relatórios referentes ao edital 06/2011 lançado pela FAPESB.

Com a aplicação do modelo de avaliação desenvolvido nesse trabalho, foi possível perceber que as ICTs contempladas no edital analisado conseguiram obter alguns avanços no que se refere a implementação da cultura de inovação e propriedade intelectual, principalmente quando analisamos as mudanças nas estruturas organizacionais para incluir a inovação no plano de desenvolvimento da instituição, como no caso da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública que desdobrou a Coordenação de Pós-graduação e Pesquisa e Extensão em três coordenação, entre elas, a coordenação de pesquisa e inovação.

Junto a esse fato, a criação de órgãos voltados para a promoção da propriedade intelectual e inovação apresentam o reconhecimento da ICT da importância de estruturar o SLI, sendo avanços positivos para o desenvolvimento da PI, empreendedorismo e inovação.

Observando especificamente as ações referentes aos NITs, a criação do NIT pela Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública para as atividades referentes a PI, promoção da inovação, empreendedorismo PI e formação de recursos humanos para atuação na área de inovação, apresenta-se como um passo importante para o fortalecimento do SLI da ICT.

Percebe-se, pelos relatórios apresentados, que nesse início o NIT possuía grande foco na atividade de PI, talvez seguindo os princípios apresentados pela Lei de inovação de 2004, que atribuía aos NITs esse foco. Entretanto, as atividades de um NIT vão além da PI, ele é o principal elo da ICT com os atores que compõem o sistema local, regional e nacional de inovação. Assim, é preciso compreender essa função do núcleo para que o SLI seja cada vez mais fortalecido e se obtenha resultados positivos sócias e econômicos positivos pelo desenvolvimento da inovação.

Ao verificar as atividades do NIT UEFS, considerando que a ICT já possuía um núcleo implementado e buscava estruturar o NIT como instancia articuladora do ambiente inovador na ICT e na relação com atores externos, percebe-se uma limitação na realizações de ações internas para promoção do NIT e articulação com outros órgãos internos como colegiados, departamentos e grupos de pesquisa, além de ações voltadas para interação com o setor produtivo, sendo essa interação um dos objetivos específicos apresentados no projeto.

Considerando os objetivos apresentados nos projetos das ICTs, a criação, aprovação e implementação da política de propriedade intelectual e inovação nas ICTs foi um dos resultados mais importantes para o desenvolvimento do sistema local de inovação, conseqüentemente dos órgãos que o compõe. Uma vez que a adoção de uma política de propriedade intelectual e inovação insere essa temática no planejamento institucional, além de orientar o desenvolvimento de ações voltadas para a cultura de inovação e proteção de invenções. Nesse sentido, a disponibilização de funcionário com dedicação exclusiva para a realização de atividades no NITs representa o reconhecimento das ICTs da importância dos seus núcleos para o sistema local de inovação, assim como a necessidade de manter as atividades desses órgãos de forma continua a fim de promover a cultura de inovação de propriedade intelectual.

Nos últimos anos, as ICTs têm buscado romper os limites das funções de pesquisa, extensão e graduação, tornando-se mais ativas no processo de desenvolvimento da inovação. Entretanto, a pesquisa básica é predominante no pensamento presente no meio acadêmico, assim a cultura da inovação ainda é muito incipiente nessas instituições. Diante o exposto nos relatórios, a cultura da inovação ainda estava muito incipiente nas ICTs aqui analisadas, o que se apresentou como uma dificuldade para o desenvolvimento do projeto, sendo necessário priorizar ações de promoção da inovação.

Outra dificuldade enfrentada pelas ICTs foi a escassez de profissionais qualificados e preparados para atuar na área de inovação e propriedade intelectual. Assim, foi necessário investir na capacitação de pessoas. Essa escassez de profissionais qualificados reforça a necessidade de as ICTs terem elaborado um plano de capacitação para a equipe do projeto atendendo as necessidades e competências que precisavam ser desenvolvidas. Além disso, grande parte da

equipe em ambos os projetos eram composta por bolsistas, o que ratifica a necessidade que as ICTs tem de estruturar a gestão do conhecimento para que o mesmo não fosse pedido com o término das bolsas. Esse fato também se apresenta com um fator crítico para a sustentabilidade dos NITs e dos sistemas locais de inovação, uma vez que um estrutura de pessoal formada por profissionais com tempo determinado de contratação, como no caso de bolsista, não é uma estrutura adequada por não garantir a continuidade das ações e gestão. Dessa forma, as ICTs precisam estabelecer uma equipe de profissionais efetivos da instituição, de preferência com a participação de dirigentes da alta gestão, para atuarem em projetos e ações ligadas à inovação.

Essas limitações se apresentam como questões a serem melhor analisadas nos processos de análise das propostas recebidas pela FAPESB, uma vez que se trata de uma política pública que busca a construção de um sistema local de inovação consistente, ou seja, as ICTs devem construir um estrutura capaz de continuar com as atividades mesmo após o fim do projeto.

Um fato crítico para a efetividade a política pública de apoio ao desenvolvimento e consolidação de NITs, é a continuidade as ações realizadas nos projetos garantindo que o investimento realizado não seja perdido e continue gerando resultados a longo prazo. Dessa forma, percebe-se que a exigência de um plano de continuidade está presente em um item do relatório final, sendo apenas como um tópico a ser descrito. A fim de garantir maior compromisso com a continuação das ações, a FAPESB poderia ter exigido a apresentação de um plano estruturado de continuidade, onde seria apresentado ações para a sustentabilidade dos órgãos criados e conseqüentemente do sistema local de inovação, e/ou planejamento estratégico contendo metas de curto, médio e longo prazo.

Diante a análise apresentada, a FAPESB se apresenta como uma agente importante dentro do sistema regional de inovação da Bahia, proporcionando o desenvolvimento e fortalecimento dos demais agentes e construção de sistema locais de inovação. Entretanto, no que se refere ao apoio para o desenvolvimento de SLI, a execução da política se apresenta fragilizada uma vez que para os editais lançados e projetos apoiados não há formas efetivas de acompanhamento dos resultados obtidos, não havendo garantias reais que possam assegurar a continuidade dos projetos.

## 6.1 REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES

A análise dos dados obtidos acerca da execução da política pública executada pela FAPESB denota a influência da cultura de desenvolvimento de projetos de pesquisa acadêmicos, ou seja, com foco na pesquisa básica. Esse fato pode ser observado na própria estrutura dos modelos de relatórios que é única para os editais.

Assim, algumas informações que podem ser essenciais para a melhoria do processo de apoio ao desenvolvimento de projetos com foco em atividades de pesquisa aplicada e de desenvolvimento de inovação não são obtidas. Tal fato pode ser verificado quando é analisada os indicadores relacionados a estrutura material, uma vez que os relatórios parciais e finais não contemplam questões relacionadas a gestão financeira dos projetos que é analisada na prestação de contas. Contudo, a prestação de conta está muito mais relacionada à comprovação dos gastos que propriamente à critério de gestão financeira alinhada aos objetivos do projeto. E apesar de existir um relatório financeiro, esse documento não compôs o processo de análise dos resultados realizado pela FAPESB.

O modelo de relatório utilizado pela FAPESB também apresenta fragilidade no que se refere aos temas de transferência de tecnologia e propriedade intelectual, pontos essenciais para verificar a efetividade das ações dos NITs. Nos relatórios esses temas não são objetos de discussão. Esses temas não aparecem como tópicos a serem apresentados e discutidos nos relatórios sendo apresentados apenas como indicadores quantitativos. Considerando a importância desses temas para o sistema local de inovação, além de serem atividades essenciais dos NITs, há necessidade de os relatórios abordarem com maior precisão as questões sobre transferência de tecnologia e propriedade intelectual, sendo exigido não apenas dados quantitativos mas também qualitativos, como área da propriedade intelectual, e, quando possível, atendendo os requisitos de confidencialidade, uma descrição do produto.

Outro ponto a ser observado é o próprio acompanhamento das ações realizadas que ocorreram por meio da análise dos relatórios e seminário de apresentação de resultados. Para um edital que possui como objetivo o

desenvolvimento de um sistema local de inovação, nota-se a necessidade de acompanhamento mais preciso das ações desenvolvidas, como a realização de visitas *in loco* para auditoria das ações realizadas e possível orientação de melhorias a serem realizadas para o desenvolvimento do projeto. Ressalta-se que as visitas *in loco* estavam mencionadas no edital como forma de acompanhamento dos projetos, contudo não foi verificado documentos que comprovem a realização das mesmas.

Outra ação que poderia gerar melhorias na execução da política pública pela FAPESB é a implementação de avaliação periódica dos resultados alcançados por meio dos financiamentos realizados podendo identificar assim se as ações desenvolvidas nos projetos contemplados em seus editais continuam dando resultado.

Os dados presentes nos relatórios e as apresentações de resultados em seminários não são garantias da sustentabilidade do projeto, uma vez que não é sabido se as ações realizadas pelas ICTs foram de fato efetivas. Realizar eventos e apresentar o quantitativo de participantes, por exemplo, apesar de promover a temática de inovação e propriedade intelectual, não necessariamente é garantia de efetiva da disseminação de uma cultura inovadora, e conseqüentemente da sustentabilidade de um sistema local de inovação.

Tal fato, ratifica a necessidade de uma avaliação *ex-ante* e *ex-post* da política executada pela FAPESB. Assim, os resultados obtidos também poderiam auxiliar na seleção de futuros projetos, podendo ser definido um critério de avaliação para instituições já contempladas em editais anteriores. A fundação precisa então ser mais ativa no processo de apoio a consolidação dos sistemas locais de inovação. O valor total de recursos investidos e projetos apoiados não garantem a efetividade da ação. Em verdade, o montante investido pode se apresentar como um fator preocupante ao ser comparado com os resultados obtidos a curto e longo prazo, uma vez que, nos casos analisados, não foram identificadas ações efetivas para a sustentabilidade do sistema.

Essa ausência de assumir seu um papel mais ativo no sistema local de inovação também é uma característica predominante nas ICTs, principalmente, nas instituições de nível superior, que ainda há uma forte cultura da pesquisa básica. Tal fato ainda é mais agravante em instituições pública devido as divergências ideológicas presente na academia. As instituições de nível superior ficam, muitas

vezes passivas no desenvolvimento de ações em prol à pesquisa aplicada, inovação e propriedade intelectual, aguardando apoios como o da FAPESB para iniciarem suas ações, mas não apresentam planos efetivos para a sustentabilidade do sistema, e não são proativas na disseminação da cultura inovadora.

De modo geral, considerando os projetos analisados nesse estudo, a política pública de apoio ao desenvolvimento e consolidação dos NITs executada pela FAPESB apresenta-se com um aliado ao desenvolvimento de sistemas locais de inovação nas ICTs, o que pode gerar impactos positivos para o desenvolvimento socioeconômico da Bahia.

Entretanto, vale ressaltar que, considerando que no período de 2008 a 2014 foram executados 29 (vinte e nove) projetos, as análises desse trabalho, apesar de permitir uma análise dos resultados nas ICTs contempladas no edital 06/2011 da FAPESB, e a validação do modelo de análise de política pública aqui apresentado, não devem ser consideradas representativas no que se refere a totalidade das ações realizadas pela FAPESB para desenvolvimento e consolidação dos sistemas locais de inovação.

As ICTs contempladas no edital 06/2011 conseguiram avanços positivos no desenvolvimento de seus sistemas locais de inovação, como a implementação da política de inovação e criação de órgãos nas instituições. Entretanto, para verificar se a política pública para consolidação dos sistemas locais de inovação continua a gerar retornos positivos para o desenvolvimento da inovação nas ICTs, sugere-se a realização de pesquisa nas ICTs contempladas no referido edital, assim como a aplicação desse modelo em todos os editais lançados pela FAPESB. Assim, será possível verificar a evolução da política pública.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, A. C. **Modelagens sobre gestão organizacional em uma perspectiva multidisciplinar e sistêmica**: proposições para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – RFEPCT. Tese (Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

BAHIA. **Lei nº 7.888 de 27 de agosto de 2001**. Autoriza ao Poder Executivo a instituir a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB, altera a estrutura da Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85828/lei-7888-01>. Acesso em: 10 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.065 de 01 de agosto de 2006**. Homologa a Resolução nº 001/2006 do Conselho Curador da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB. Salvador, 2006.

BORTOLINI, Heron Vinicius. **Análise da implementação e operação dos núcleos de inovação tecnológica (nits) no Brasil**: estrutura, gestão, relação com o setor produtivo. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BRASIL, **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em 25 de novembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF, 17 de julho de 2017. Acesso em 25 de novembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 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. Diário Oficial da União, Brasília, 2004. 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: 20 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 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, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. . Diário Oficial da União,

Brasília, 2016. 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: 20 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Modelo de excelência em Gestão pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. Política de Propriedade Intelectual das Instituições Científicas e Tecnológicas do Brasil. **Relatório Formict 2016**. Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Gespública, instrumento para avaliação da gestão pública** – 250 pontos. Brasília, 2016b.

\_\_\_\_\_. GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Avaliação da Gestão Pública** – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

CADORI, AluÍzia Aparecida. **A gestão do conhecimento aplicada ao processo de transferência de resultados de pesquisa de instituições federais de ciência e tecnologia para o setor produtivo: processo mediado pelo núcleo de inovação tecnológica**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

CAPPELLI, Claudia; LEITE, Julio Cesar Sampaio do Prato. **Transparência de Processos Organizacionais**. Universidade Federal Fluminense, LATEC. II Simpósio Internacional de Transparência os Negócios. 2008.

CORDER, S. **Financiamento e incentivos ao sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: quadro atual e perspectivas 2004**. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000349489>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

COSTA, Carlos Eduardo Lustosa da. **Inovação em serviços e desempenho organizacional: uma nova abordagem de avaliação ambiental pelo TCU**. Brasília, DF, 2015, 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.

GIOVANNI, G. **As Estruturas Elementares das Políticas Públicas. Núcleo de Estudos de Políticas Públicas – NEPP – UNICAMP**. 2009. Disponível em: <<http://observatorio03.files.wordpress.com/2010/06/elementos-das-politicas-publicas.pdf>>. Acessado em: 07/05/2011.

FAPESB, **Sobre a fundação**. Disponível em: <http://www.FAPESB.ba.gov.br/sobre-a-fundacao/>. Acesso em: 21 de maio de 2017.



\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB 006/2011**. Edital de apoio a sistemas locais de inovação em instituições científicas e tecnológicas (ICTs). FAPESB, 2008. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB 01/2010**. Edital de apoio a sistemas locais de inovação em instituições científicas e tecnológicas (ICTs). FAPESB, 2008. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB 016/2013**. Edital de apoio aos sistemas locais de inovação em instituições de ensino superior e centros de pesquisa. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB 018/2014**. Edital de apoio aos sistemas locais de inovação em instituições de ensino superior e centros de pesquisa. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB 019/2012**. Edital de apoio aos sistemas locais de inovação em instituições de ensino superior e centros de pesquisa. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital FAPESB/SECTI 04/2008**. Edital de apoio a sistemas locais de inovação em instituições científicas e tecnológicas (ICTs). FAPESB, 2008. Disponível em : <http://www.FAPESB.ba.gov.br/category/edital/>. Acesso em: 05 de março de 2018.

FERNANDES, Djair Roberto. **O modelo de excelência em gestão pública: uma ferramenta do privado para bom administrar o público**. In: V Congresso nacional de excelência em gestão, Niterói, 2009. ISSN 1984-9354.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO A. M. C. **Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica**. 1986. Disponível em: <http://www.josenorberto.com.br/AC-2007-38.pdf>. Acesso: em 24 de maio de 2017.

FRANÇA, F. A. **A atual política industrial brasileira e sua contribuição ao desenvolvimento do sistema nacional de inovação**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

IBMEC, Sistema Nacional de Inovação (SNI), 25 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://ibmec.org.br/informe-se/sistema-nacional-de-inovacao-sni/>. Acesso em: 24 de maio de 2017.

MARINI, Caio; FALCÃO-MARTINS, Humberto. **Governança em ação**. Volume 3. Brasília: Publix Editora, 2012. 1. ed.

MORAIS, L. **Avaliação ex ante de projetos tecnológicos e de inovação: uma análise do processo de julgamento e seleção do Programa de Recursos Humanos em Atividades Estratégicas – RHAE – 2002 a 2007**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MOTA, Teresa Lenice Nogueira da Gama. **Interação universidade-empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidade**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a10.pdf>. Acesso: 18 de novembro de 2017.

NUNES, André Luis de Sá. **Mudanças promovidas pela lei da inovação as funções e práticas de gestão dos intermediadores da cooperação universidade-empresa das universidades federais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

PROJETO APOIO AOS DIÁLOGOS SETORIAIS UNIÃO EUROPEIA – BRASIL. Estudo Comparativo - Avaliação de políticas regionais: experiências do Brasil e da União Europeia. 2012. Disponível em [http://www.mi.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5c7d65de-403d-4446-873f-ac6269ffea44&groupId=10157](http://www.mi.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=5c7d65de-403d-4446-873f-ac6269ffea44&groupId=10157). Acesso em 16 abr. 2018.

REBOUÇAS, R.; COELHO, L. **Brasil cai 18 posições no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial**. Fundação Dom Cabral - Informações para a imprensa. 2015. Disponível em [https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/relatorio\\_global\\_competitividade2015.pdf](https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/relatorio_global_competitividade2015.pdf). Acesso em 12 mai. 2017.

RODRIGUES, F. C. R. M.Sc., **Sistema nacional de inovação e desempenho do setor externo**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2015.

RODRIGUES, Flávia Couto Ruback. M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2015. **Capacidade institucional de apoio à inovação dos Institutos Federais e das Universidades Federais no estado de Minas Gerais: um estudo comparativo**. Orientador: Rodrigo Gava. Coorientador: Edson Arlindo Silva.

SANTOS, M.E.R. Boas Práticas de Gestão em Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT). In: SANTOS, M.E.R.; TOLEDO, P.T.M.; LOTUFO, R.A. **Transferência de Tecnologia: Estratégias para a Gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica** (pp. 75-108). Campinas: Komedi, 2009.

SCHWAB, K. (ed.) **The Global Competitiveness Report 2015–2016**. Genebra: World Economic Forum, 2015. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf). Acesso em 12 mai. 2017.

SEVERO, Mauricio. **Proposta de instrumentos simplificados para avaliação da gestão pública com base no gspública e FNQ/PGQP**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

SILVA, Marcelo dos Santos da. **Sistema nacional de inovação e desempenho do setor externo**. Dissertação (Magister Scientiae). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2011.

UEFS. **Núcleo de Inovação Tecnológica**. Disponível em:  
<http://www.uefs.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=33>. Acesso: 15 de  
novembro de 2018.

## **ANEXO A - ARTIGO**

Esse anexo apresenta a publicação do artigo no periódico Cadernos de Prospecção, v. 11 (2018): Edição especial - VIII PROSPECT&I 2018 - Congresso Internacional do PROFNIT/FORTEC:

- Título: MODELO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS DE POLÍTICA PÚBLICA DE INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DOS NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
- Autoria: Núbia Moura Ribeiro, Elias Ramos-de-Souza, Eduardo Oliveira de Brito

O artigo também pode ser acessado por meio do seguinte link:  
<https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/27219>.