

GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: uma análise da Diretoria de Inovação (DINE).

KAROLINE RODRIGUES FERREIRA LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

FERNANDO GOMES DE PAIVA JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à Universidade Federal de Pernambuco e à Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, em especial à Diretoria de Inovação, pela disponibilidade e apoio durante a realização deste estudo.

GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: uma análise da Diretoria de Inovação (DINE).

1. INTRODUÇÃO

O Estado constitui a ferramenta da sociedade que opera em prol do desenvolvimento, redução das desigualdades e promoção da sustentabilidade (Bresser Pereira, 2018). Nesse sentido, as instituições públicas de ensino, como catalisadoras de inovação, exercem um papel singular de impulsionar soluções para desafios sociais e promover o progresso coletivo (Patil, 2024). Assim, os autores discutem como estratégias de negócios que enfatizam a padronização e a internacionalização podem ser opostas à educação como um bem público, em que destaca a o valor institucional de uma governança educacional transparente e democrática.

O êxito na gestão da inovação que opera em instituições públicas deve ser tratado sob a égide da discussão acerca da governança pública da inovação que conecta os esforços institucionais à criação de condições propícias para o avanço tecnológico e científico. De acordo com Deschamps e Nelson (2014), a governança da inovação depende de uma liderança comprometida com o processo de inovação que estabeleça diretrizes claras e promova a colaboração entre os atores envolvidos com essas ações institucionais e configure um ambiente propício ao florescimento de projetos inovadores, a exemplo das empresas IBM, Apple e Google.

Numa instituição de ensino, a governança pública estratégica capacita a antecipar respostas eficazes no esforço institucional para prover o enfrentamento de desafios complexos e estruturais da sociedade (Kallo; Välimaa, 2024). Nesse sentido, os integrantes da governança de inovação em entidades governamentais devem buscar se articular com atores como governo, outras universidades e representantes do setor privado, de modo a consolidar um ecossistema que fomente soluções estratégicas dirigidas para alcançar desafios sociais, econômicos e culturais.

De acordo com a Lei nº 10.973 de 2004, a Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) de direito público tem a incumbência de instituir sua política de inovação (Brasil, 2004). A lei também determina que tal política de inovação deve tratar da organização e gestão dos processos referentes a transferência tecnológica e produção de projetos inovadores; adicionalmente, a iniciativa política regional deve estar em conformidade com as determinações da política nacional de ciência, tecnologia e inovação, operando em conjunto com a política industrial e tecnológica nacional. Desse modo, a estruturação de uma Governança Pública de Inovação Tecnológica formaliza as diretrizes das instituições públicas presentes no processo criativo, fato que chega a realçar sua importância como objeto de estudo no âmbito regional.

O Decreto nº 9.203 de 2017 trata da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, como também apresentou os princípios da Governança para a Administração Pública (Brasil, 2017). O Tribunal de Contas da União também estabeleceu os princípios de governança que devem ser aplicados ao setor público por meio do seu Referencial Básico de Governança Organizacional, quais sejam integridade; equidade e participação; confiabilidade; melhoria regulatória; capacidade de resposta; *accountability* (prestação de contas e responsabilidade); e transparência (TCU 2020). Assim, a Corte de Contas também instituiu o Manual de 10 Passos para a Boa Governança elaborado pelo TCU (2021).

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) constitui objeto deste estudo devido ao seu destaque no ecossistema regional do estado de Pernambuco. A Instituição foi criada em 1946, sendo transformada em uma universidade federal em 1967 (UFPE, 2025), numa história integrada ao desenvolvimento do estado de Pernambuco e ao surgimento do Parque Tecnológico Porto Digital. A Diretoria de Inovação (DINE), vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQI), consiste na instância responsável pela gestão política de inovação no que diz respeito às atividades relacionadas à inovação tecnológica (UFPE, 2019).

O serviço público enfrenta obstáculos no que tange à disseminação e aplicação da inovação em determinadas modalidades de serviços, Arpací (2010) cita como exemplos as travas legais, a ausência de pessoal qualificado, o excesso de burocracia, hierarquização de gestão e a austeridade fiscal. Santos e Prestes (2023) destacam que, no caso da administração pública, o processo de inovação se torna desafiador devido à heterogeneidade das obrigações assumidas pelas lideranças do Estado com relação ao seu papel de garantidor de direitos sociais. De modo semelhante, a UFPE, na posição de autarquia federal, também enfrenta obstáculos em situações críticas como a escassez de pessoal, a necessidade de atendimento a certas normas legais que implica na burocratização dos procedimentos internos e cortes orçamentários que prejudicam os investimentos na área de inovação.

O problema da pesquisa foi evidenciado por meio de uma análise prévia na qual se constatou dificuldade quanto ao acesso a determinadas informações e prestação de contas relativas às atividades inerentes à propriedade intelectual institucionalizada pela cúpula da UFPE, como por exemplo, a existência de site desatualizado com disposição dispersa e confusa de informações; ausência de publicidade de relatórios sobre a transferência e licenciamento de tecnologia; e a inacessibilidade de informações referentes aos valores despendidos com o registro e manutenção das propriedades intelectuais. A princípio, tais condutas revelam fragilidades nas atividades de inovação tecnológica institucional, o que tende a afetar a observância dos princípios da transparência, capacidade de resposta e confiabilidade, cenário que vem a reforçar a necessidade de se compreender o modo como a DINE conduz sua política com respeito à gestão da inovação.

O estudo tem como objetivo descrever a maneira como a Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Pernambuco desenvolve a governança de inovação tecnológica à luz dos princípios de governança pública definidos pelo Tribunal de Contas da União. Isso é realizado por meio da identificação de desafios e oportunidades de aperfeiçoamento no que concerne às práticas de governança desenvolvidas pela Diretoria. Portanto, a pauta deste debate reside em buscar responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre a Governança de Inovação Tecnológica, conduzida pela Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, à luz dos princípios de governança pública estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU)?**

2. JUSTIFICATIVA

No Brasil, há uma preocupação com respeito à governança empreendida no setor público, representada por publicações sobre o tema, como o Referencial para Avaliação em Governança em Políticas Públicas (TCU, 2014), o Decreto nº 9.203 de 2017 (Brasil, 2017) que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, Nota Técnica nº 24 do IPEA (Cavalcante e Pires, 2019) e artigos.

O estudo se mostra relevante por se coadunar com a Agenda Pós-2015 em seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nº 8 e 9. Além disso, a realização da revisão de literatura referente aos últimos cinco anos demonstrou que o assunto ainda é portador de pouco lastro acadêmico, ratificando também a pesquisa de Francisco et al. (2024). Em relação ao Brasil, o país publicou na citada plataforma apenas 2 trabalhos a respeito da governança no ecossistema de inovação. Por outro lado, foi identificado o estudo de Ribeiro et al (2023), que contempla *insights* referentes a práticas de governança pública na área de propriedade intelectual aplicados nos NIT das universidades públicas do Sul e Sudeste do Brasil.

A governança de inovação tecnológica constitui uma tarefa de angariação de recursos privados para a realização de pesquisa e desenvolvimento de projetos de inovação, sendo possível vislumbrar a possibilidade de as instituições de ensino se tornarem financeiramente auto sustentáveis, tanto por meio de investimentos privados, quanto pela negociação de ativos inovadores, capacitação de recursos humanos, estratégia de mercado e políticas e serviços de apoio a cultura e iniciativas empreendedoras, potencializando o papel de Universidade Empreendedora (Guerrero; Urbano; Gajón, 2017).

A governança da inovação em instituições de ensino superior consiste num dispositivo de gestão organizacional crucial para a transformação de políticas em ações concretas que impactam positivamente essas instituições com efeitos positivos para o bem estar de integrantes da sociedade. Portanto, o esforço por se entender esse processo influencia nas decisões estratégicas quanto a aspectos de sustentabilidade, a exemplo da aplicação dos recursos disponíveis na organização e o aperfeiçoamento de atividades de melhoria no desempenho de entidades como modo de fortalecer suas relações intra e interinstitucionais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A governança da inovação em instituições de ensino superior consiste num novo dispositivo de gestão organizacional crucial na transformação de políticas em ações concretas que impactam positivamente a instituição em estudo com efeitos positivos para o bem estar de integrantes da sociedade. Essa relação é evidenciada por Klaumann e Tatsch (2023), que explicam que o papel das universidades como centros de produção e transferência de conhecimento geram inovação, o que acontece entre parceiros estratégicos direcionados para resolver problemas sociais complexos e melhorar a qualidade de vida de seus grupos de referência, a exemplo da população local. Para tanto, faz-se necessário compreender a Governança Pública, a Regulação da Inovação tecnológica no Brasil e a Governança de Inovação, os quais serão abordados nesta Seção.

3.1. Governança Pública

A Federação Internacional dos Contadores (IFAC, 2013) esclarece que a governança diz respeito a um conjunto de mecanismos políticos, econômicos, socioambientais e administrativos, que são utilizados como instrumentos voltados para os resultados almejados pelas partes interessadas. Com isso, a aplicação de seus princípios e práticas no interior de universidades públicas possibilita o cumprimento da missão institucional de forma responsiva e equitativa, de maneira a se orientar a tomada de decisão com mecanismos de alocação de recursos e definição de políticas públicas efetivas (Oliveira; Pisa, 2015).

A partir de 1985, com a chegada da Administração Gerencial no Brasil, também conhecida como Nova Gestão Pública, buscou-se atender as necessidades sociais relacionadas ao alcance de resultados, prestação de contas e responsabilização fiscal dos governantes (Nascimento, 2010). Esses mecanismos passaram a ter relevância no âmbito da administração pública por constituírem instrumentos de fortalecimento das relações entre o governo e a sociedade (Matias-Pereira, 2010). A Constituição Federal de 1998, por exemplo, preconiza a eficiência como princípio da Administração Pública, a transparência e a responsabilização no processo de previsão orçamentária e a execução de recursos, preceitos também adotados a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) em 2000 (Brasil, 2000).

O Referencial Básico de Governança Organizacional - RBGO (TCU, 2020) dispôs a respeito de sete princípios de governança para o setor público, de modo a ampliar o rol estabelecido pelo Decreto 9.203 (Brasil, 2017). Com isso o TCU determina que as instituições públicas devem observá-los na condução da gestão institucional. Assim, sua capacidade de resposta foi determinada pelo RBGO como o princípio que corresponde à habilidade do órgão público em agir prontamente para atender às demandas e expectativas dos grupos envolvidos, assegurando que as respostas do estado sejam adequadas e proporcionais às necessidades apresentadas. A integridade se refere ao compromisso dos agentes públicos em agir de acordo com os valores éticos e princípios morais da entidade, devendo manter a consistência entre as ações e os interesses coletivos, sempre priorizando o interesse coletivo em detrimento de interesses particulares (TCU, 2020).

O TCU descreve o princípio da transparência como o dever dos entes públicos de assegurar que todas as informações sobre decisões, operações e resultados estejam disponíveis e acessíveis a

qualquer interessado, de forma a permitir que a sociedade compreenda a forma de os recursos e as políticas serem geridos pela administração pública (TCU, 2020). Portanto, a equidade e participação corresponde ao dever de tratar todas as partes de forma justa, como forma de se reconhecer e respeitar as diferenças em suas necessidades, direitos e expectativas, além de garantir que as partes interessadas venham a contribuir e influenciar nos processos decisórios.

A *accountability*, que envolve a prestação de contas e responsabilização da administração pública, é definida pelo RBGO como o dever dos agentes e entidades públicas no intuito de justificar suas ações e o uso de recursos públicos, como esforço de demonstrar que atuam com responsabilidade e conformidade com seus objetivos. A capacidade de as instituições públicas proporcionarem segurança aos cidadãos reduz incertezas em diferentes aspectos, como econômico, político e social, e promove estabilidade nas relações entre governo e sociedade, cenário que traduz o princípio da confiabilidade (TCU, 2020).

O princípio da melhoria regulatória previsto no RBGO (TCU, 2020), Decreto 9.203/2017 (Brasil, 2017) e no Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018) diz respeito ao esforço contínuo dirigido para que sejam desenvolvidas normas e políticas públicas pautadas em análises consistentes e evidências confiáveis como forma de garantir que os processos sejam claros e que as regulações atendam às necessidades dos seus usuários de forma justa e eficiente.

3.2. Regulação da Inovação tecnológica no Brasil

A inovação, outrora limitada ao desenvolvimento de novos produtos e serviços por empresas, também inclui a criação de arranjos organizacionais que melhoram o processo inovador (Etzkowitz; Zhou, 2017). O Manual de Oslo colabora com essa perspectiva sistêmica da inovação ao destacar a relevância dos processos de transferência e disseminação de ideias, habilidades, conhecimentos e informações entre diferentes agentes públicos e privados (OCDE, 2006). Essas interações ocorrem por meio de canais e redes organizacionais inseridos num contexto mais abrangente e influenciados por fatores sociais, culturais e políticos. Nesse sentido, a estrutura institucional exerce papel determinante, uma vez que molda e limita as dinâmicas de circulação e utilização de conhecimento.

A Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) define Propriedade Intelectual (PI) como o conjunto “das criações da mente: tudo, desde obras de arte até invenções, passando por programas de computador, marcas e outros sinais comerciais” (WIPO, 2020). A OMPI também dispõe que a PI impulsiona o desenvolvimento social e econômico, uma vez que envolve um extenso conjunto de ações. Por esse motivo, as nações procuram reconhecer sua importância e proteger esses direitos por meio de leis e normativas, como acontece no âmbito legislativo do Brasil.

A regulação de direitos e obrigações relativos à propriedade industrial no Brasil é determinada pela Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, também chamada de Lei de Propriedade Industrial (LPI), a qual estabelece que, no País, as patentes se dividem em invenção e modelo de utilidade (Brasil, 1996). Logo, essa Lei define que uma invenção legal deve atender ao critério de novidade e ser suscetível à aplicação industrial. Enquanto o Modelo de Utilidade, além de possuir aplicação industrial deve constituir nova forma ou disposição, na qual o objeto de uso prático resulte em melhoria funcional, seja em sua utilização ou na sua fabricação.

O registro de uma marca visa proteger sinais distintivos que identificam produtos ou serviços (Brasil, 1996). Os desenhos industriais se referem à proteção do design de um objeto, ou seja, a forma externa que o mesmo apresenta. Os desenhos industriais representam um “visual novo e original”, de acordo com a LPI (Brasil, 1996). Segundo a mesma Lei a constituição de indicação geográfica é relacionada à indicação de procedência ou a denominação de origem.

A proteção de programas de computador é regulada pela Lei 9.609/1998 (Brasil, 1998a) conhecida como “Lei do Software” e pela Lei 9.610 (Brasil, 1998b) também chamada de “Lei dos Direitos Autorais”, ambas publicadas em de 19 de fevereiro de 1998. Os programas de computador são protegidos como obras literárias e a proteção é estendida ao código-fonte desses programas.

Assim, o ordenamento jurídico brasileiro também prevê a proteção de variedades vegetais novas, distintas, homogêneas e estáveis, a que sejam atribuídas valor agrônomo ou comercial relevantes, também conhecido como Registro Cultivar, cuja proteção é regulada pela Lei nº 9456/1997, denominada Lei de Proteção Cultivares, e por normas complementares do Serviço Nacional de Proteção de Cultivares, vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

3.3. Governança de Inovação Tecnológica

A governança de inovação, de acordo com Jean-Philippe Deschamps e Beebe Nelson (2014), é definida como o conjunto de estruturas, processos e práticas que direcionam, monitoram e incentivam a inovação no interior de determinada organização. Assim, ela depende da liderança estratégica da alta gerência, que deve estabelecer diretrizes claras, alinhar a inovação aos objetivos organizacionais e garantir os recursos necessários para garantir o desenvolvimento de soluções criativas.

A visão de Deschamps e Nelson (2014) é corroborada por Tidd e Bessant (2015), que argumentam que a inovação bem-sucedida requer um equilíbrio entre flexibilidade e controle. Eles ressaltam que, para que a governança da inovação seja eficaz, é necessário prover a criação de sistemas que permitam experimentação e aprendizado contínuo, ao mesmo tempo em que se mantém um alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. Essa abordagem destaca a importância de um processo iterativo e adaptável com respeito ao processo de gerenciamento da inovação.

De acordo com Deschamps e Nelson (2014), a governança da inovação tem como ponto de partida o engajamento da alta administração no sentido de fomentar diferentes formas de inovação. Isso significa estimular os membros da organização a identificar e aproveitar oportunidades inovadoras em todas as áreas, desde os produtos e serviços oferecidos até os processos internos e as interações com agentes externos. Esse dispositivo institucional coletivo também deve promover a difusão de valores e atitudes indispensáveis a um ambiente inovador, a exemplo de proximidade com o cliente, aceitação de riscos, aprendizado a partir de falhas, trabalho colaborativo em todos os níveis, mentalidade empreendedora, experimentação desde as etapas iniciais e disciplina pautadas na execução de projetos efetivos. Portanto, essa perspectiva de governança está alinhada ao estudo de Koeswayo, Handoyo e Abdul (2024), que evidenciam a importância de práticas robustas de governança como elemento central no enfrentamento da corrupção.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa contempla uma abordagem qualitativa, em que partimos da coleta de dados e análise indutiva e interpretação deles já tratados como informações (Creswell, 2021). Foi realizado um estudo descritivo (Gil, 2002) a fim de compreender o modo como é conduzida a governança de inovação tecnológica na Diretoria de Inovação (DINE), que integra o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFPE, em que foram identificadas suas boas práticas, desafios e oportunidades de aperfeiçoamento dessa gestão. Partiu-se da análise da estrutura física e de pessoal e a realização de levantamento das legislações pertinentes, normas e documentações institucionais.

Na perspectiva filosófica, a abordagem adotada no estudo assumiu uma epistemologia construtivista, segundo a qual se busca compreender a Governança de Inovação Tecnológica da UFPE de modo indutivo ao serem investigadas suas teorias e padrões. Tal abordagem contou com o levantamento de documentos institucionais e a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a servidores da Diretoria e de estruturas a ela vinculadas. Para tanto, foi elaborado o roteiro de entrevistas, o qual foi orientado pela proposta metodológica apresentada por Ribeiro (2019), que serviu de base para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa. As categorias analíticas utilizadas para as informações levantadas na entrevista foram fundamentadas nos princípios de governança pública estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União no Referencial Básico de Governança Organizacional, quais sejam: integridade; equidade e participação; confiabilidade; melhoria

regulatória; capacidade de resposta; *accountability* (prestação de contas e responsabilidade); e transparência (TCU 2020).

A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional, visando alcançar entrevistados que pudessem fornecer o entendimento lúcido a respeito do problema e da questão de pesquisa (Creswell, 2021). Os entrevistados foram selecionados pelo critério de escolha de conveniência, em que se buscou garantir a representatividade por meio da participação de servidores que atendessem a perfis específicos como os cargos por ele investidos, as funções desempenhadas e antiguidade no serviço, visando abranger a diversidade desses participantes. Ademais, os dados coletados foram analisados de forma consolidada e os entrevistados não foram identificados, com vistas a garantir sua privacidade e anonimato. Visando preservar a confidencialidade dos entrevistados, na análise das entrevistas também serão utilizados os codinomes E1, E2 e E3 para que os participantes não sejam identificados.

A realização das entrevistas contou com a elaboração e disponibilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, contendo as principais informações sobre a entrevista e o tratamento dos dados, respeitando o anonimato e a privacidade. Também foi utilizada a técnica de sondagem para extrair o máximo de informações. A saturação teórica, em que não são obtidas informações inéditas que contribuam para o estudo, foi alcançada com a realização de três entrevistas. Nas entrevistas também foi observada a reflexividade, adotando uma postura ativa e engajada na escuta e na interpretação das falas dos participantes, sempre confirmando as respostas obtidas. O entrevistador também se distanciou de experiências pessoais, por questões éticas, bem como houve a limitação de sua influência para que não ultrapassasse a importância do conteúdo investigado.

A etapa de análise e discussão dos dados levantados produziu uma descrição densa e rica das informações coletadas, articulando os relatos dos participantes com os referenciais teóricos e normativos utilizados no estudo. A análise foi auxiliada pelo uso de programa de computador para pesquisa qualitativa, o Atlas.ti^[1]. O programa, além de permitir a codificação dos dados de forma a facilitar a manipulação, possibilitou a correlação entre diferentes códigos, colaborando para extrair uma análise completa e detalhada.

A análise e discussão se iniciou com a organização e preparação dos dados, que ocorreu pela transcrição completa das entrevistas. Em seguida, foi realizada a análise completa dos dados, buscando interpretar o que os entrevistados estavam expressando nas respostas, considerando também a credibilidade das respostas fornecidas. Prosseguiu-se com a codificação de todos os dados, momento em que foram agrupados trechos das entrevistas, vinculando-os aos códigos.

Como estratégia para aumentar a robustez dos resultados e a validade dos achados, foi adotada a técnica de triangulação. Foram realizadas a comparação e o cruzamento dos relatos dos entrevistados, entre si e foi realizada a confrontação das informações obtidas nas entrevistas com os documentos institucionais, normativos e as referências teóricas pertinentes, o que permitiu confirmar a veracidade, consistência das informações e aumentar a confiança no que concerne a sua credibilidade, além de terem sido identificadas convergências e divergências entre relatos e arquivos.

O estudo contou com auditoria no que tange ao acompanhamento do estudo, revisão do protocolo de pesquisa e do roteiro de entrevistas, conferência na condução dos procedimentos, além da supervisão quanto a codificação e análise das falas com uso do software Atlas.ti. A auditoria das análises influenciou na manutenção da coerência metodológica, como também na qualidade e confiabilidade dos achados.

5. CENÁRIO DE ESTUDO

No âmbito institucional, a Diretoria de Inovação (DINE) integra o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UFPE que fica localizado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQI). É composta por 7 servidores e 1 bolsista. Sua estrutura funcional é subdividida em 2 Coordenações, quais sejam a Coordenação de Propriedade Intelectual e a Coordenação de Transferência de Tecnologia.

Tabela 1 - Pedidos e Registros de Propriedade Intelectual solicitados à DINE, no período de 2002 e 2024.

TIPO DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL	QUANTIDADE DE PEDIDOS	QUANTIDADE DE REGISTROS
Patentes	544	38
Programas de Computador	168	168
Marca	22	16
Desenho Industrial	2	2
TOTAL	736	224

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Tabela 1 demonstra a quantidade de pedidos de Registro de Propriedade Intelectual solicitada à Diretoria de Inovação e a quantidade de registros concedidos pela mesma Diretoria no período de 2002 a 2024. No decorrer de mais de duas décadas, o primeiro registro de propriedade intelectual licenciado pela DINE ocorreu em 2024 e arrecadou para a UFPE o valor de R\$ 30.400,00. Sendo também este o montante total arrecadado no exercício de 2024. Por outro lado, o custo anual com manutenção de propriedade intelectual investido pela DINE é de R\$198.606,00.

O cadastro de oferta das tecnologias disponíveis está disposto na Vitrine Tecnológica [2]. No entanto, a liderança da DINE registra que não possui cadastro de pesquisadores. Sobre a participação minoritária no capital social de empresas, a Diretoria afirmou não possuir.

Em 2024, os recursos financeiros disponibilizados pela UFPE para atividades de inovação foram R\$ 300.000,00, referentes ao primeiro ano de implementação do projeto ambiente promotor de inovação da UFPE, que busca consolidar o Núcleo de Inovação Tecnológica e a implantação do Parque Tecnológico e Científico da Universidade Federal de Pernambuco (Parque TeC) (UFPE, 2024).

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O levantamento de dados e a realização das entrevistas semiestruturadas na condução da Governança de Inovação Tecnológica pela Diretoria de Inovação (DINE) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) possibilitou identificar as boas práticas e as oportunidades de aperfeiçoamento da gestão da inovação em relação a cada um dos princípios estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União. Observou-se que a Diretoria cumpre em parte a todos os princípios de governança selecionados para a análise categórica, demonstrando a necessidade de aprimoramento em cada um deles, conforme detalhado a seguir.

A Diretoria de Inovação apresenta restrições para o desempenho de suas funções devido a limitação de recursos humanos e financeiros disponíveis além da estrutura física deficiente e de difícil acesso. Tal órgão também enfrenta obstáculos com as constantes indisponibilidades de sistemas e redes e, além de procedimentos internos burocráticos. Tais condições exigem esforço e criatividade da alta gestão, liderança, equipe profissional e demais envolvidos, para potencializar os resultados que se almejam alcançar com as atividades de inovação.

6.1. Integridade

O Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) descreve o princípio da Integridade como o compromisso que os servidores públicos devem ter ao conduzir suas atividades, adotando postura e ações pautadas por valores éticos e princípios morais da instituição, mantendo

coerência com de suas ações com a observância do princípio da supremacia do interesse público inerente às atividades estatais (TCU, 2020).

Em relação ao princípio da integridade, a presença de uma equipe íntegra, competente, dedicada e que compreende a importância das suas funções no ambiente em que está inserida, constituem aspectos positivos ao desempenho da Governança de Inovação Tecnológica na UFPE. Outros achados que constituem boas práticas de integridade e merecem destaque são as posturas adotadas pela Diretoria, no que diz respeito a sempre procurar manter uma boa comunicação com os usuários dos seus serviços, a adoção de documentação padronizada e o uso de Termo de Sigilo e Confidencialidade de modo regular.

Não foi constatada violação de políticas e regulamentos internos por parte da equipe, conforme demonstrado na fala de E1, quando afirma que “Eu acho que eles nos atenderam bem até então. A gente não teve nenhum problema!”. O entrevistado afirmou que a instância responsável por decidir a respeito de violação de políticas seria a Procuradoria Jurídica vinculada à Instituição. Tal aspecto se coaduna com o estudo de Koeswayo, Handoyo e Abdul, (2024), que protagoniza que práticas sólidas de governança são primordiais para combater a corrupção, e a eficácia dessas medidas pode ser modulada pela riqueza de determinado país, assim, seus resultados do estudo fornecem subsídios para a formulação de políticas e estratégias eficazes que visam fortalecer as práticas de governança, reduzir a corrupção e promover uma sociedade mais justa.

A análise das práticas relativas ao princípio da integridade também evidenciou condutas que necessitam de aprimoramento. Dentre elas, destaca-se a atualização da Política de Inovação institucional de forma a incluir normas a respeito de ética e integridade; a criação de mecanismos de apuração e punição de desvios; a realização de cursos regulares de aperfeiçoamento pela equipe vinculada à Diretoria; e, ainda, a instituição de procedimentos formais para denúncias e sanções.

6.2. Equidade e participação

O Tribunal de Contas da União descreve o princípio da equidade e participação, em sua primeira parte, como o compromisso de tratar os diferentes públicos de maneira justa, levando em consideração suas distintas necessidades, direitos e expectativas. Quanto ao aspecto da participação, isso implica em buscar assegurar o aproveitamento de oportunidades para que os interessados possam colaborar e influenciar no que diz respeito a suas decisões (TCU, 2020).

Sob o aspecto da equidade, foi estabelecido na Diretoria de Inovação o uso regular de editais e a padronização de documentos e contratos a serem celebrados, o que contribui para o tratamento igualitário das partes envolvidas, conforme se observa no discurso a seguir, “É lei, é obrigatório. A gente tem que divulgar, fazer um edital, chamada, receber as propostas. Espera, abre os envelopes com critério e faz a análise. Tudo muito transparente” (E1). Boas práticas identificadas ao se analisar a observância do princípio da equidade e participação, pode se destacar: realizações de consultas à Procuradoria Jurídica para análises de documentação; o uso da consulta pública para validação das partes interessadas para a construção de normativos; a prática de decisões compartilhadas com a equipe ou gestão, a depender do tipo de decisões; e a instituição de uma vitrine tecnológica para publicidade das propriedades intelectuais disponíveis para negociação.

A análise das ações vinculadas à equidade e participação também revelou desafios a serem superados estrategicamente. Entre eles, identificou-se que há pouca formalização de espaços que fomentem a participação dos usuários e para sanar esta dificuldade é recomendada a estruturação de fóruns e canais formais para a participação contínua e inclusiva. Outro exemplo de aprimoramento apontado se refere à aproximação da DINE com empresas privadas, potencializada a partir da criação de uma ampla agenda de eventos, fóruns e cursos, de forma a possibilitar que a UFPE atenda às necessidades do setor privado e negocie com esses agentes com relação a seus ativos de inovação.

Foster, Wiewiora e Donnet (2024) ratificam que a entidade que busca manter o crescimento e desenvolvimento contínuo do aprendizado, deve assumir o compromisso de transpor as fronteiras entre os diferentes stakeholders e adotar estratégias adequadas para alcançar esse propósito. Os autores defendem que a organização que age para identificar e compreender essas barreiras, bem como seus efeitos, contribui para que os gestores planejem ações mais eficazes e reconheçam tais obstáculos com maior precisão. Com isso a aproximação da DINE com partes interessadas pode refletir na futura angariação de investimentos privados dirigidos para fomentar a pesquisa e desenvolvimento e inovação na Universidade em conjunto com seus parceiros estratégicos.

6.3. Confiabilidade

O princípio da confiabilidade fortalece a relação entre a entidade governamental e a sociedade, uma vez que ele transmite segurança com respeito às ações institucionais voltadas para os cidadãos, proporcionando estabilidade nas relações (TCU, 2020). A confiabilidade pode ser disseminada a partir das ações capazes de reduzir incertezas por parte dos usuários das informações públicas, o que atesta o domínio de natureza técnica que o órgão deve dispor para auxiliar na tomada de suas decisões. Tal confiabilidade deve ser observada em diversos âmbitos institucionais, como o econômico, político e social, segundo o TCU (2020). Desse modo, pode-se depreender que o bom uso dos recursos financeiros também reverbera na confiabilidade perante os cidadãos e partes interessadas no processo de gestão pública.

Os resultados das investigações voltadas para a confiabilidade apontam para a existência de práticas preocupantes no que diz respeito ao uso dos recursos públicos. A conduta adotada pela Diretoria contempla o registro de todas as propriedades intelectuais que atendam aos critérios de registro sem, no entanto, realizar análise quanto ao potencial de seus mercados, de acordo com o trecho a seguir de E1 “Não tem essa análise específica. A gente tá num momento que o pesquisador entende que aquilo ali é patenteável e a gente acredita que é. A equipe é reduzida, não tem alguém voltado para dizer”.

Identificou-se também que os ativos decorrentes da atividade de inovação têm seus registros de propriedade tecnológica mantidos até o final da vida útil, independente de ter ocorrido licenciamento ou realizada uma análise quanto à possibilidade de licenciamento, com ou sem recursos financeiros, conforme explicou E1 “A gente mantém, a gente tem mantido. Isso aí é um custo bem alto. A gente sempre mantém até o final”. Tal conduta demonstra que os recursos públicos podem estar sendo mal empregados, fato que requer urgente reestruturação de processos. Conforme Gomes e Machado (2018), desenvolver e aplicar inovações amplia a capacidade do Estado em responder de forma eficaz às demandas sociais, ao mesmo tempo em que resguarda a integridade na gestão orçamentária.

Na Diretoria de Inovação foram encontradas práticas que refletem boas condutas quanto ao atendimento do princípio da confiabilidade, dentre as quais podem ser citadas o pleno atendimento à legislação vigente, o uso de metodologias e processos formais, a plena atenção à prazos e a existência de um relacionamento institucional pautado no respeito e cumprimento de normas. Ainda que consideradas condutas positivas, carecem de melhoria e formalização de indicadores que monitorem a performance e fixem prazos, por exemplo.

6.4. Melhoria regulatória

O Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020), o Decreto 9.203/2017 (Brasil, 2017) e Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018) destacam que a melhoria regulatória está relacionada com a realização de avaliações constantes para a formulação e aperfeiçoamento de normas e políticas públicas para que os normativos alcancem a satisfação de seus usuários. Logo, a melhoria regulatória corresponde à condução de um prévio processo de coleta de evidências.

A atualização da Política de Inovação da UFPE constitui o primeiro aspecto da Melhoria Regulatória identificado como necessidade de aprimoramento no que tange à pesquisa realizada. Na análise quanto ao atendimento desse princípio, foi possível verificar que a participação da UFPE em redes e associações como o FORTEC, Anprotec e Rede NIT constituem boas práticas da DINE, conforme E2 “A gente tem contato com alguns outros NIT. Existe a Rede NIT aqui em Recife. Atualmente a nossa equipe está fazendo como se fosse um curso de programa de incubação de NIT, e aí tem NIT do país todo”.

A DINE também demonstrou realizar escuta ativa das partes interessadas, bem como já vem utilizando documentação padronizada, divulgação de orientações e conduz de modo flexível o processo decisório, como exercendo boas práticas de governança pública. Não obstante a existência de um processo de escuta, ele é considerado reativo e prescinde da sua formalização. Para o aperfeiçoamento dessa conduta, recomenda-se a estruturação de canais formais de escuta que possibilitem sugestões, reclamações e elogios que possam detectar melhorias regulatórias necessárias ou potencializar ações já existentes e o desenvolvimento de diretrizes internas.

6.5. Capacidade de Resposta

A governança pública também deve ser pautada pela capacidade de resposta, segundo determina o Referencial Básico de Governança Organizacional, (TCU, 2020). Esse princípio se relaciona com a competência do órgão público em responder adequada e rapidamente às demandas sociais, as respostas oferecidas também devem ser proporcionais às necessidades que serão supridas. O TCU afirma que a capacidade de resposta está implicada com o princípio da participação. Isso acontece porque a cooperação entre as partes interessadas aperfeiçoa a compreensão das necessidades veementes da sociedade, influenciando na adequação das respostas e potencializando a confiança das partes interessadas.

A investigação realizada para verificar o atendimento ao princípio da capacidade de resposta destacou o valor da prática da Diretoria de Inovação da UFPE, a exemplo da criação da vitrine tecnológica para exposição e divulgação das propriedades intelectuais disponíveis para licenciamento por meio de uma plataforma digital. A pesquisa também revelou que a equipe da DINE se adapta de forma dinâmica diante de situações que exigem mudanças e demandas inesperadas, respondendo a esses contextos com a criação de soluções elaboradas a curto prazo. O atendimento à documentação e prazos estipulados por órgão regulatórios, como é o caso do INPI, também constitui uma boa prática de governança pública adotada pela Diretoria de Inovação.

A realização da atividade de prospecção de empresas interessadas no licenciamento de propriedade intelectual protegida pela UFPE, por ser uma atribuição da Diretoria de Inovação, também foi investigada, conforme demonstrado a seguir “Não fazemos prospecção, não ainda. Mas está no radar! A gente tá trabalhando com um acordo de cooperação técnica agora pra firmar contrato voltado para prospecção” (E1). Conforme o FORTEC (2023), a prospecção de empresas interessadas no licenciamento da propriedade intelectual protegida constitui uma atividade que requer mais esforço do que os registros de PI, isso porque deve envolver diversos fatores entre eles a complexidade em negociar esse tipo de bem, a essência do ativo em questão, o seu nível de maturidade tecnológica até estar apto à comercialização, o decurso de tempo necessário para negociar e formalizar o licenciamento, às competências da equipe envolvida e as exigências regulamentares de propriedade intelectual tanto internas, quanto das autoridades envolvidas são algumas das justificativas elencadas pelo FORTEC (2023).

Ainda que boas práticas tenham sido detectadas, também foram estruturadas formas de potencializá-las. A vitrine tecnológica pode ser melhor aproveitada com a formalização de parcerias estratégicas. Já a capacidade de resposta da equipe pode ser melhor estruturada com a elaboração de planos de resposta indicados para cenários de riscos e incertezas.

6.6. *Accountability* (Prestação de Contas)

A obrigatoriedade de que os órgãos e agentes governamentais elaborem e divulguem suas prestações de contas e também que sejam responsabilizados por suas ações inclusive no dispêndio de recursos públicos, decorrem do princípio da *accountability*, conforme explica o TCU (2020). Matias-Pereira (2009) defende que o governo é “*accountable*” na medida em que a sociedade é capaz de compreender se a administração pública está atuando em função do interesse da coletividade tendo, inclusive, a possibilidade de penalizar os agentes públicos de forma apropriada às condutas adotadas. Dessa maneira, as prestações de contas devem ser elaboradas com objetividade e riqueza de informações, de modo a permitir a compreensão da sociedade.

As práticas da DINE vinculadas ao princípio de governança pública *accountability* apresentaram a necessidade de melhorias significativas. Apesar de E3 explicar que a prestação de contas “São disponibilizados nos portais institucionais da PROPESQI, Diretoria da Inovação, Vitrine tecnológica e ParqueTeC. Também é emitido anualmente um relatório de gestão da PROPESQI e todas as suas subunidades.”, ao confrontar tais informações com a pesquisa documental, identificou-se a existência de lacunas na dinâmica de divulgação das ações de inovação. Por exemplo, não são evidenciados os gastos com manutenção de propriedade intelectual, como também não constam nos relatórios os valores arrecadados com a realização de licenciamento desses ativos. Assim, para ser sanada essa omissão, sugere-se implementar canais de prestação de contas relativos às atividades de inovação, que sejam acessíveis ao público externo e à comunidade acadêmica. Para o RBGO (TCU, 2020, p.92), “Garantir a *accountability* é uma prática que está, portanto, diretamente relacionada à promoção da transparência”.

Outra prática observada diz respeito ao fato de os especialistas de Governança de Inovação Tecnológica não terem definido um procedimento padrão para auxiliar a condução de erros ou problemas na Diretoria de Inovação, o que demonstra serem apenas tratados apenas em resposta aos acontecimentos. Visando melhorar esse fluxo, aconselha-se a proximidade entre a DINE e a Auditoria Interna da UFPE para que sejam adotadas posturas estratégicas voltadas para o gerenciamento de riscos, além do fomento à publicação de dados de desempenho com regularidade.

Oliveira e Junior (2020) demonstraram que para a implementação de novas práticas de governança é imprescindível que a instituição se comprometa com a nova dinâmica para que ocorra a consolidação das ações no ambiente organizacional. Desse modo, apesar da adoção de novas práticas pela DINE requerer esforços em âmbito institucional, o envolvimento da alta gestão constitui um facilitador para implementação de mudanças, inclusive em termos de aperfeiçoamento no processo de prestação de contas.

6.7. *Transparência*

O princípio da transparência é descrito pelo Referencial Básico de Governança Pública (TCU, 2020) como a obrigação de que a Administração Pública garanta a toda sociedade informações sobre a administração de bens ou recursos públicos, o que inclui informações a respeito de decisões, operações e resultados. A publicidade desses dados permite que os usuários possuam entendimento de como estão sendo gerenciadas as políticas e os recursos públicos (TCU, 2020).

A relação entre o nível de governança e a geração do valor público é destacada por Machado e Quiraque (2023), os quais evidenciam que esses elementos são essenciais para a gestão de instituições públicas, especialmente em contextos de restrições fiscais. Nesse sentido, o cumprimento do princípio da transparência pela DINE reforça seu comprometimento com a geração de conhecimento e com a qualidade de suas ações, conforme afirmam os autores, uma vez que torna mais acessíveis e compreensíveis os processos decisórios e os resultados alcançados pela UFPE nos processos de inovação. A transparência, portanto, não apenas fortalece a legitimidade institucional, como também potencializa o valor público gerado por suas iniciativas.

A transparência evidencia como boa prática a presença de comunicação ativa que acontece por emails, redes sociais e telefone. No entanto, há melhorias a serem implementadas no que diz respeito à transparência das informações relativas à inovação. Isso porque as informações mostram que há um site institucional em construção, no entanto o site vigente não tem sido atualizado, apresentando dados defasados com respeito a fatos referentes ao processo da governança da inovação. Para tanto, recomenda-se realizar atualizações periódicas na plataforma digital vigente para que seja assegurada essa transparência das informações.

As ações da Diretoria de Inovação são divulgadas por meio do site da UFPE, da assessoria de comunicação da universidade, por redes sociais e email. Essa prática apresenta fragilidade no sentido de haver a fragmentação das informações divulgadas, ao invés de existir um portal único. Para sanar essa situação, aconselha-se a consolidação de um portal de transparência específico da DINE, que contenha dados abertos, metas, resultados e documentos normativos, além da adoção de uma linguagem objetiva, clara e acessível dirigida para públicos diversos.

6.8. Outros aspectos relevantes

Além dos princípios analisados surgiram outras práticas que demonstraram possuir relevância na condução da governança de inovação tecnológica. A DINE reconhece a importância da comunicação interna e estrutura física como um fator que pode contribuir ou prejudicar as atividades institucionais, inclusive foi relatado que desenvolver atividades com alguns setores pode representar um gargalo para a celeridade que as ações de inovação requerem.

Os resultados demonstram que é necessário aprimorar processos que ainda se revelam burocráticos e contraproducentes, devido à mentalidade inflexível que ainda persiste em alguns setores da instituição, provocando entraves no fluxo processual, de acordo com o Quadro 9. Também é necessário ressaltar que a estrutura física precisa ser melhorada, assim como é imprescindível a reestruturação de canais de atendimento vinculados à inovação. E por fim, e não menos importante, a realização de atividades de aperfeiçoamento com a equipe da DINE e com setores parceiros pode ser crucial para a solução dos problemas arrolados.

A implementação das ações ou o aperfeiçoamento das práticas precisam ultrapassar alguns desafios institucionais que podem reverberar no sucesso ou fracasso das melhorias propostas. Além disso, existe a limitação da capacidade produtiva que está atualmente alocada na Diretoria; a necessidade de investimento em recursos financeiros, humanos e estruturais que dependem da alta gestão da universidade; o envolvimento e compromisso de parceiros internos à instituição, principalmente gestores, para que as equipes a eles vinculadas compreendam a relevância das mudanças de mentalidades que serão necessárias para o fortalecimento da inovação no âmbito institucional e a com isso alcançar uma positiva repercussão social.

7. CONCLUSÃO

O estudo apresentou como objetivo descrever e analisar como a Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Pernambuco desenvolve a governança de inovação tecnológica, à luz dos princípios estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A investigação foi conduzida a partir da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas seguida pela análise qualitativa das respostas obtidas. Foi permitido, então, identificar as práticas da Diretoria passíveis de aprimoramento, bem como as lacunas existentes nos processos internos e nas práticas institucionais voltadas à promoção da inovação tecnológica no âmbito da UFPE.

O objetivo proposto foi alcançado pela investigação, uma vez que foi possível traçar um panorama da atuação da DINE em termos de governança da inovação. O estudo também averiguar processos internos que estão, em parte, alinhados aos princípios de governança pública indicados pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020). Isso porque, em meio a suas boas práticas, foram indicadas

a estruturação de novos processos e oportunidades de aperfeiçoamento que podem subsidiar ações futuras da Diretoria com vistas a fortalecer sua governança em propriedade intelectual. Com os resultados da investigação extraiu-se a resposta para a questão de pesquisa apresentada: **Como ocorre a Governança de Inovação Tecnológica, conduzida pela Diretoria de Inovação da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE à luz dos princípios de governança pública estabelecidos pelo TCU?**

Uma diretoria de inovação pode apresentar um arcabouço institucional alinhado a dimensões da governança pública, como a legalidade dos atos, a busca recente pela efetividade na transferência de tecnologia e a valorização da atuação em rede com atores do ecossistema de inovação. No entanto, também desafios significativos impactam negativamente a efetividade da governança de inovação. Dentre eles, destacam-se a ausência de análise sistemática do potencial de mercado das propriedades intelectuais (PI) antes de sua proteção; a inexistência de diretrizes claras quanto à manutenção das PI até o fim de sua vigência, especialmente quando não são licenciadas; a necessidade de aperfeiçoamento da transparência e da prestação de contas das atividades desempenhadas; e os entraves burocráticos internos a uma universidade pública comprometem a celeridade dos processos internos. Portanto, aconselha-se a elaboração de planos voltados para a implementação e aprimoramento de ações que impactem na otimização das atividades de gestão da inovação das universidades, cuja repercussão contribui para a eficiência no uso de recursos públicos e entrega de melhores retornos para a sociedade.

Organizações comprometidas em aperfeiçoar a gestão da inovação tecnológica devem fomentar a promoção do aprendizado contínuo por intermédio da análise de suas práticas, seja permitindo a retroalimentação das informações levantadas, seja corrigindo atividades deficientes. Dentre as diretrizes a serem estabelecidas por entidades que buscam aprimorar a gestão da inovação atendendo aos princípios adotados pela administração pública, devem ser observadas: a promoção da integridade e a criação de mecanismos estruturados de governança, visando constituir instrumentos formais para apuração e punição de desvios; realização de avaliação da viabilidade de negociação futura das propriedades intelectuais; implementação de canais de prestação de contas acessíveis às partes interessadas; formalização de um portal de transparência com dados abertos, metas, resultados e documentos normativos; realização de atividades estruturadas de prospecção de parceiros; parcerias que permitam a realização de benchmarking são exemplos de atividades a serem implementadas.

O desenvolvimento da governança de inovação em instituições de ensino, assim como também em outros tipos de entidades governamentais, privadas e de terceiro setor, traz relevante contribuição para a melhoria de processos, soluções de problemas sociais e o desenvolvimento local, regional, nacional e internacional. Além disso, esses mecanismos de tecnologia de gestão compartilhada refletem no aperfeiçoamento da gestão de ativos tecnológicos, promovendo a redução das desigualdades econômicas, cujo êxito vem a ser influenciado pelo melhor uso da estrutura disponível e aplicação inteligente dos recursos financeiros.

A realização de estudos futuros em instituições públicas e privadas de Ensino Superior e entidades dos diversos poderes sobre governança da inovação pode agregar no aperfeiçoamento e desenvolvimento econômico, social e cultural. Ademais recomenda-se a realização de análise comparativa entre instituições de modo a possibilitar a compreensão e partilha de conhecimento a respeito das suas potencialidades de efetividade dos serviços junto a seus usuários cidadãos.

As investigações podem mapear boas práticas, identificar padrões e diferenças na atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) e auxiliar nas análises de experiências bem-sucedidas que possam servir de referência para outras instituições. Além disso, a comparação com NIT que dispõem de melhores resultados em inovação tecnológica poderá subsidiar a adoção de medidas estratégicas e o aprimoramento da governança da inovação em instituições que tenham como objetivo impulsionar o crescimento em inovação como geradora de desenvolvimento regional.

8. NOTAS DE FINAL DE TEXTO

[1] Software Atlas.ti é um sistema privado de análise de dados qualitativos. É amplamente utilizado por pesquisadores para organizar, analisar e interpretar os dados levantados em suas pesquisas, como por exemplo entrevistas, transcrição de dados, análise de arquivos textuais e de multimídia.

[2] Vitrine Tecnológica é a plataforma digital em que a DINE-UFPE disponibiliza a lista de tecnologias registradas e disponíveis para licenciamento. link: <https://sites.ufpe.br/vitrine/institucional/>

9. REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10520:2023** informação e documentação – citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ARPACI, Ibrahim. E-government and technological innovation in Turkey: Case studies on governmental organizations. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 1, p. 37-53, 2010.

BARBIERI, J. C. et al.. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146–154, abr. 2010.

BRASIL. **Lei nº 9279 de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.609 , de 19 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. 1998a.

BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. 1998b.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 101 de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 2000.

BRASIL. **Lei nº. 10.973 de 02 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. 2004.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Direitos republicanos e a captura ‘legal’ do Estado brasileiro. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 69, ed. especial, p. 15-30, 2018.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. **Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental**. 2018.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

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

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, p. 23-48, 2017.

FOSTER, Lee; WIEWIORA, Anna; DONNET, Timothy. Integrating knowledge management and governance for innovation outcomes: A new framework for managing innovation in a project environment. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, n. 2, p. 7143-7170, 2024.

FORTEC, Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência Tecnológica. **Pesquisa FORTEC de Inovação**, ano base 2023. 2023.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino et al. Produção científica mundial a respeito da governança nos ecossistemas de inovação. **Peer Review**, v. 6, n. 6, p. 258-280, 2024.

GOMES, C. A.; MACHADO, A. G. C. Fatores que Influenciam a Inovação nos Serviços Públicos o Caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 74, p. 49-70, 2018.

GUERRERO, Maribel; URBANO, David; GAJÓN, Eduardo. Higher Education Entrepreneurial Ecosystems: Exploring the Role of Business Incubators in an Emerging Economy. **International review of entrepreneurship**, v. 15, n. 2, 2017.

IFAC, International Federation of Accountants. **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**. 2013.

KALLO, J., & Välimaa, J. (2024). Anticipatory governance in government: the case of Finnish higher education. **Higher Education**, Early online. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01211-3>.

KLAUMANN, Ana Paula; TATSCH, Ana Lúcia. A Extensão Universitária como um caminho para a Inovação Social: análises a partir da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, SP, v. 22, n. 00, p. 1–34, 2023. DOI: 10.20396/rbi.v22i00.8669995.

KOESWAYO, Poppy Sofia; HANDOYO, Sofik; ABDUL HASYIR, Dede. Investigating the relationship between public governance and the corruption perception index. **Cogent Social Sciences**, v. 10, n. 1, p. 2342513, 2024.

MACHADO, Daiane Pias; QUIRAQUE, Elcídio Henriques. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 28, p. e023002, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro. **Administração Pública E Gestão Social**, 2(1), 109–134. 2010. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015>

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2006.

OLIVEIRA, Nildete dos Passos; JUNIOR, Pedro Carlos Resende. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 397-426, 2020.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

PATIL, Lara. Education governance and digitization: Inherent conflicts and potential safeguards for a new social contract. **Prospects**, v. 54, n. 2, p. 323-329, 2024.

RIBEIRO, Patricia Gava. **Governança pública aplicada à gestão da propriedade intelectual: um estudo em núcleos de inovação tecnológica de universidades públicas**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

RIBEIRO, Patricia Gava *et al.* Práticas De Governança Pública Aplicadas Em Núcleos de Inovação Tecnológica de Universidades Públicas. **Revista Foco**, v. 16, n. 9, p. e3106-e3106, 2023.

SANTOS, Paula Carolina Favaretto; PRESTES, Valdeir de Oliveira. **Tecnologia e inovação na governança pública inteligente: uma análise da experiência do núcleo de projetos da secretaria de infraestrutura e mobilidade do Estado De Santa Catarina**. In: XVI Encontro de Economia Catarinense - Blumenau-SC, 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. 2014.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO)**. 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. ed. 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. Conselho Universitário. **Resolução nº. 02 de 2019**. Institui a Política de Inovação da UFPE.

UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Site institucional da Universidade Federal de Pernambuco**. 2025. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/historia>. Acesso em: 3 fev. 2025.

WIPO. **O que é propriedade intelectual**. 2020. Disponível em: <https://tind.wipo.int/record/44584?v=pdf>. Acesso em: 11 maio 2025.