

Análise da Estratégia do Modelo de Gestão dos Centros Tecnológicos em Pernambuco: Identificando seus Autores e Atores

Autoria: Rezilda Rodrigues Oliveira, Sabrina de Melo Cabral

Resumo

O artigo apóia-se em dados de pesquisa em andamento, versando sobre autores e atores centrais da estratégia do Modelo de Gestão dos Centros Tecnológicos em Pernambuco. Investigar se eles são atores da inovação e do conhecimento constitui a questão norteadora do trabalho. A abordagem foi realizada segundo três planos interdependentes de investigação (político, estratégico, institucional), na busca de evidências teórico-empíricas, em que se deu ênfase à experiência de desenvolvimento local sustentável, a partir de um tripé básico: Inovação, Conhecimento e Interiorização. Neste sentido, foram reunidos elementos capazes de apontar para autores e atores em face do modelo de gestão instituído, destacando-se sua interdependência mútua com instituições estatais, organizações da sociedade civil, organização social e entidades do setor produtivo local e regional. Os resultados também contemplam questões relacionadas com redes e arranjos associados ao desenho das esferas institucionais do modelo da tríplice hélice (universidade, governo, indústria), de onde são oriundos os autores e atores da inovação, como mostra o caso em análise.

1. Introdução

A emergência dos Centros Tecnológicos (CTs) no Estado de Pernambuco está associada à estratégia da interiorização do conhecimento formulada pelo governo estadual em 2004, quando foi proposta a criação dos Eixos da Inovação e do Conhecimento, previstos para se estruturarem por meio da articulação dos Centros Tecnológicos e das Universidades localizados em suas proximidades (PERNAMBUCO, 2004). Sob esse aspecto, a idéia de criar CTs em Pernambuco nasce em estreita dependência com a visão de desenvolvimento local instituída no Estado, de que resultou a proposição de 12 Regiões de Desenvolvimento,¹ pressupondo uma nova forma de gestão voltada para os territórios de inovação, ou seja, território como ator competitivo, formado pelo conjunto de municípios, articulado por cadeias produtivas, elementos culturais e ambientais.

Para operacionalizar tal proposta foi criado o Programa dos Centros Tecnológicos de Pernambuco,² tema de pesquisa em andamento, contando-se com dados que já apontam para autores e atores centrais do modelo de gestão instituído, cuja estratégia é aqui analisada. Investigar se eles são atores da inovação e do conhecimento constitui a questão norteadora do trabalho.

Como indica o princípio da Tríplice Hélice (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000), sabe-se que esses atores podem ser encontrados entre os que integram instituições ligadas ao Estado, à universidade e à indústria, os quais são fundamentais no processo de inovação, apresentando configurações dinâmicas que assumem características específicas, conforme o ambiente institucional e regional, assim como das próprias redes entre os atores da inovação e do conhecimento, quase sempre reunindo empresas, universidades, centros de pesquisas, órgãos de Ciência & Tecnologia (C&T) da região, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, organizações não governamentais etc.

Com efeito, esse desenho institucional está vinculado a um conjunto de atores importantes para se discutir a dimensão espacial do conhecimento, sobretudo quando se trata da questão do desenvolvimento sustentável do território. Isto, para Sicsú e Bolaño (2006), requer o estudo das cadeias (ou da cadeia) do conhecimento que dá sustentação aos sistemas produtivos existentes. Ao mesmo tempo, a possibilidade de essas iniciativas de desenvolvimento terem sucesso também depende da existência de

parcerias e alianças entre os diversos atores, governos, associações, e não governamentais, inclusive a capacidade de amplia-las entre os diversos setores, baseada em arranjos institucionais, muitos deles produtos de intensas e extensas negociações, a fim de evitar ações isoladas ou excludentes.

No caso de Pernambuco, tais agentes são identificados como atores da inovação, cujo espectro inclui desde empresas até universidades, centros de pesquisas, órgãos de Ciência & Tecnologia (C&T) da região, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, organizações não governamentais etc. Mais especificamente, tratando-se de uma etapa de pesquisa que está em andamento, espera-se identificar como surgem e se articulam esses atores em face do modelo de gestão adotado pelo governo estadual. Em verdade, pretende-se que os desdobramentos desta etapa levem: a) a apontar, nomear e analisar as forças políticas cruciais que ensejaram à criação dos CTS de Pernambuco, focalizando-se os arranjos institucionais resultantes, bem como os instrumentos de ação e as estratégias políticas que dão sustentação aos seus atores políticos; b) a delinear quem são eles, do ponto de vista da inovação e do conhecimento; e c) a se obter resultados mais avançados, especialmente para que se evidencie a existência de capital social como um dos requisitos que favorecem processos de compartilhamento de conhecimento nessas organizações.

Como está em curso a utilização de estratégias e instrumentos que contribuam para validar a pesquisa de campo e sua metodologia (MATTAR, 2001; GIL, 1991; LAKATOS; MARCONI, 1991), optou-se pela análise de dados já obtidos nas aproximações feitas em relação ao contexto de referência em que ela tem lugar e estabelecer ligações entre os elementos que o compõem (CERVO; BERVIAN, 1996), como frisado anteriormente. Por esta razão, diz-se que o estudo tem natureza qualitativa e contextual, com adaptações feitas na medida em que se avança no trabalho, cuja estratégia metodológica é a do estudo de caso (YIN, 2001), cuja demarcação denota três planos interdependentes de investigação, o político, o estratégico e o institucional.

No primeiro plano, seguindo recomendação de Lamounier (1994), para se analisar questões políticas e se conhecer os atores envolvidos (quem são eles?), cabe delimitar a arena decisória em que atuam e o contexto institucional que circunscreve o fenômeno estudado. Segundo Cummings e Doh (2000), o contexto político, social e tecnológico de uma organização precisa ser bem conhecido, se esta deseja incorporar ao seu escopo o amplo leque de instituições e atores – públicos e privados – que afetam sua operação.

Já no segundo plano de análise, pode-se recorrer à análise de *stakeholders*, de grande utilidade para os gestores públicos e sua habilidade para se relacionar com atores-chave no que diz respeito à geração de valor para os empreendimentos públicos (BRYSON, 2004). Para isto, torna-se preciso que se identifique quem é o conjunto de atores cujas decisões podem causar grande impacto nas organizações, sobretudo aqueles detentores de expectativas e interesses capazes de determinar o seu destino e direcionamento (PINTO; OLIVEIRA, 2004). Neste caso, a teoria dos *stakeholders* requer não somente o entendimento do tipo de influência que eles exercem, mas também de como as organizações reagem às suas ações estratégicas. Como sugere o referencial, um ente organizacional deve congrega interesses e aspirações de todos os atores que com ele interage, direta ou indiretamente, sendo que sua configuração assume formato de rede de relacionamentos (BRYSON, 2004).

Em conseqüência, o terceiro plano de análise consiste em estabelecer associação entre atores e organizações que são capazes de influir na configuração institucional de seus ambientes, reconhecendo-se o regime de dualidade em que um atua sobre o outro, sendo tais estruturas simultaneamente constituídas e constitutivas (GIDDENS, 1984; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Nesse âmbito, parte-se da premissa de que é possível identificar o potencial de determinados atores para influenciarem tanto o

ambiente como a estrutura, de acordo com a natureza do contexto institucional e os recursos postos à disposição dos interessados. Essa argumentação teórica se alinha com a ênfase nos estudos institucionais que se detêm no papel dos atores em efetivar, transformar e manter as instituições e seus campos (LAWRENCE; SUDDABY, 2005). Da mesma forma, também se admite a ação do empreendedorismo institucional, que pode ser estimulada por recursos e capacidades com que não somente o ator consegue responder ao contexto institucional, mas também configurá-lo satisfatoriamente (DE HOLAN; PHILIPS, 2002).

À luz destas idéias iniciais, apresenta-se o constructo básico do modelo de gestão dos CTs, cuja análise é feita recorrendo às teorias e aos modelos delineados após pesquisas bibliográfica e de campo que estão em curso. Como mencionado, o trabalho está sendo construído e requer contribuições de fóruns qualificados acerca do desenho adotado na investigação e dos produtos que vêm sendo obtidos, os quais devem ser capazes de ajudar a se delinear elementos relativos à existência de capital social e compartilhamento na rede de conhecimento local, em uma próxima etapa da pesquisa.

2. Modelo de gestão dos CTs de Pernambuco

Como referido na introdução deste artigo, o marco lógico do trabalho tem como ponto de partida a criação dos Centros Tecnológicos (CTs) em Pernambuco, decorrente da estratégia de desenvolvimento local instituída no governo passado, chamando-se a atenção para a reorganização do espaço regional, conforme política pública implementada no âmbito do Programa Governo nos Municípios (PERNAMBUCO, 2003). Segundo orientação governamental, o Programa dos CTs foi desenhado de modo a viabilizar três funções básicas: Educação Profissional, Inovação Tecnológica e Empreendedorismo.

Efetivamente, o Programa dos CTs foi lançado em 2004, prevendo que se desenvolvesse uma ação articulada em rede, tendo cada um deles que se voltar para projetos econômico-sociais relevantes, estrategicamente escolhidos e localizados em relevantes RDs do Estado, ou seja: confecções (Agreste Central), uva e vinho (Sertão do São Francisco), gesso (Sertão do Araripe), laticínios (Agreste Meridional) e ovinocaprinocultura (Sertão do Pajeú). Por definição governamental, a escolha das RDs para sediar os CTs recaiu naquelas detentoras dos mais significativos Arranjos Produtivos Locais - APLs de Pernambuco (MACIEL, 2006), cuja localização pode ser vista na Figura 1(2). A implementação dessa estratégia foi antecedida, nos anos de 1999 a 2003, principalmente, pelas iniciativas governamentais relativas ao planejamento e ao desenvolvimento territorial, investimentos sociais, infra-estrutura (estrada, água, energia), estratégia de gestão e apoio à formação do capital social (PERNAMBUCO, 2004).

Pelo que foi visto, a proposição do Programa e a própria instauração dos CTs têm como cenário iniciativas associadas ao surgimento de **novas formas de articulação com a sociedade civil e com o mercado**, envolvendo organizações não governamentais, comunidade organizada e setor privado na provisão de serviços públicos, sabidamente fruto do processo de Reforma do Estado, gerador de teses ligadas à descentralização e à participação, como é observado por Farah (2000, grifos do original), em muito responsáveis por **novas formas de gestão** serem introduzidas no domínio do público-privado, a exemplo do que ocorreu na própria macroestrutura estadual em Pernambuco (GUSMÃO, 2007).

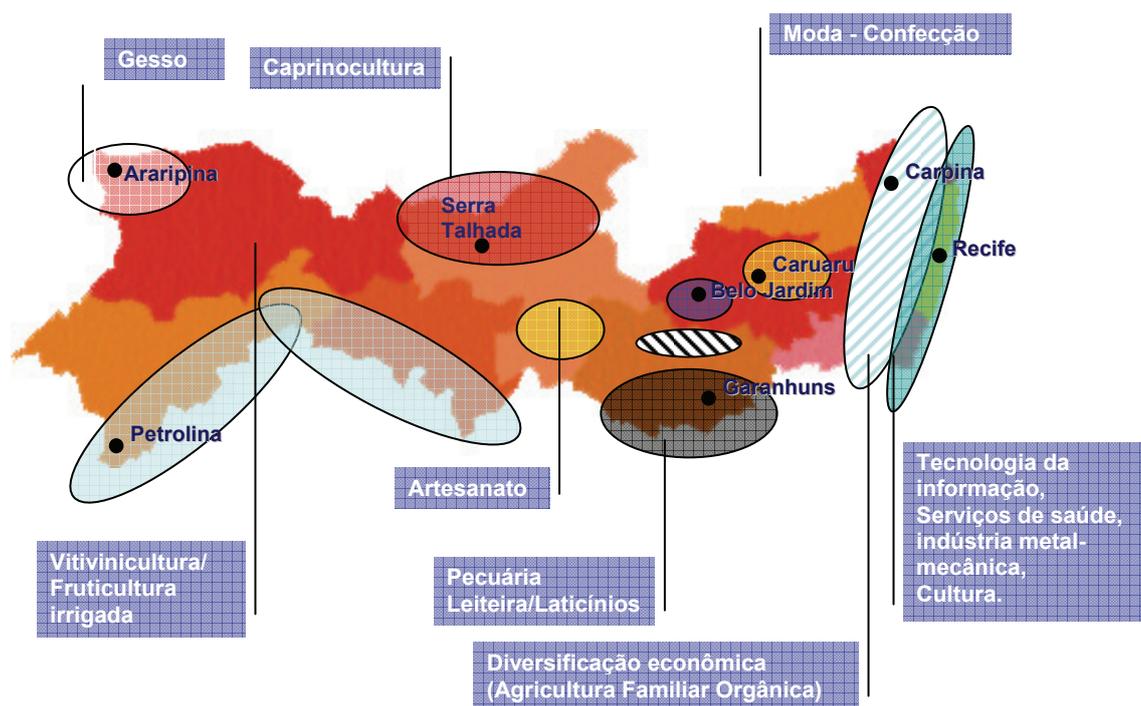


Figura 1(2) – CTs em Pernambuco

Fonte: PERNAMBUCO (2004, p. 54)

O contexto institucional do Programa dos CTs explicita essa tendência, pois seu modelo de gestão foi desenvolvido para funcionar por meio de parceria entre secretarias e órgãos do governo do Estado, entidades e empresas do setor produtivo, universidades e centros de pesquisa, agências de fomento, bancos de investimento e organizações não governamentais. O que é confirmado pelo discurso do governo local, promotor dos CTs, ao defender que o “aperfeiçoamento da rede de articulação e conectividade da economia e da população com diferentes lugares e mercados, aliado ao fortalecimento do sistema de geração e difusão de tecnologias e aprendizagem é o cerne da estratégia de desenvolvimento de Pernambuco” (PERNAMBUCO, 2004, p. 48).

Destaque deve ser dado à Associação Instituto de Tecnologia de Pernambuco – ITEP, que foi qualificada como Organização Social (no processo de reforma do estado de Pernambuco) e designada gestora e articuladora dos Centros Tecnológicos (CT), estando ligada à Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (Sectma), com quem mantém Contrato de Gestão.³ É interessante assinalar, então que os CTs não foram criados para funcionar como órgãos estatais e sim para se constituírem o lócus da agregação de tecnologia e valor tecnológico aos Arranjos Produtivos Locais (APs), a partir da organização empresarial e local (CAVALCANTI, 2005).

Assim, como fruto da Política Estadual de Ciência & Tecnologia (C&T), os CTs podem ser considerados uma inovação e uma experiência que remete à primeira e segunda gestão do governo de Jarbas Vasconcelos (1999-2002 e 2003-2006), de sorte que integraram a agenda de ação de dois Planos Plurianuais do Estado de Pernambuco: (2000-2003) Mudança e Desenvolvimento e (2004-2007) Desenvolvimento com Inclusão Social, os quais foram elaborados para efetivar uma proposta de gestão pública com base no modelo de desconcentração e descentralização do território de Pernambuco, de modo a interiorizar a ação governamental (MACIEL, 2006).

Sem dúvida, procurou-se perseguir o caminho da mobilidade, conectividade, inovação e conhecimento, dando margem a que a figura dos CTs surgissem com o comprometimento de instâncias decisórias diferenciadas. Como assinalam Callou e Braga (2005), naquele momento, o governo apresentou e debateu a estratégia para formulação do Plano e programou uma agenda de encontros em cada município, dando início à fase de sensibilização e mobilização das comunidades, com o apoio das prefeituras, entidades da sociedade civil, conselhos setoriais, e demais atores sociais. Foi criado um Fórum Municipal e um Fórum dos Aglomerados (conjunto de municípios), constituindo-se coordenações regionais e incluindo-se fóruns públicos não-estatais nos municípios, conduzidos pela Comissão Gestora, sendo esta restrita às instituições estaduais.

Já o governo atual de Eduardo Campos, iniciado em 2007, também tem colocado em debate as estratégias consideradas necessárias para a superação dos entraves à promoção da inovação em Pernambuco, propondo um plano voltado para o surgimento de um novo modelo de C&T no estado, cuja arquitetura institucional foi anunciada desde a campanha eleitoral. Nesse sentido, ela expressa a intenção de agregar os interesses de três segmentos considerados capazes de promover novos patamares de desenvolvimento:

- (i) setores **demandantes** de tecnologias (segmentos produtivos);
- (ii) setores **ofertantes** de tecnologias (universidades, instituições de P&D, empresas; e (iii) setores **promotores e gestores** de ciência e tecnologia (governo federal, estadual e municipal, agências e bancos de desenvolvimento nacionais e internacionais, e demais entidades do setor) (PERNAMBUCO, 2007, p. 30, grifos do documento).

Segundo o Programa de Governo de Eduardo Campos, a idéia é de transposição do conhecimento, a qual está relacionada com as ações a serem realizadas visando à interiorização e à melhoria da distribuição regional do desenvolvimento. Em destaque, sobressai toda a ação que envolva e estimule a descentralização das entidades públicas, estaduais e federais, com o objetivo de apoiar a transferência para o setor produtivo do conhecimento gerado nessas instituições e nos centros de pesquisa localizados na região (FRENTE POPULAR DE PERNAMBUCO, 2007).

Estando em curso a implementação do Plano Plurianual do governo de Eduardo Campos, a informação da gestora do Núcleo de Gestão dos CTs, é de que ele está concentrado nas ações de educação profissional, requalificação profissional de jovens e adultos; gestão administrativa e financeiras dos CTs (LIRA, 2007). A justificativa é de que uma grande quantidade de profissionais forma-se anualmente, mas a maioria se encontra na Região Metropolitana do Recife, gerando excesso de profissionais qualificados (LIRA, 2007). Já nas outras regiões do estado, como por exemplo, o Agreste Central, faltam profissionais e cursos de capacitação. A configuração atual da interação entre os atores da rede permite observar um grande número de atores desagregados, porém, com o mesmo objetivo (LIRA, 2007).

Ao lado dos CTs, a intenção governamental é a de priorizar a implementação de Centros de Inovação e Difusão de Tecnologias – CidTec, também orientados para operar em rede, objetivando articular e mobilizar competências, organizadas em estruturas leves, ágeis e flexíveis, compatíveis com as especificidades do setor econômico e da base institucional de educação, tecnologia da sub-região onde estes se instalem.

Fica claro que houve, igualmente, a busca de parceiros e o uso de múltiplas instituições, com a previsão do estabelecimento de consórcios entre os governos dos municípios onde se desenvolvam os arranjos produtivos correspondentes, de modo a viabilizar a estruturação de número cada vez maior de unidades, formando um verdadeiro sistema de inovação sub-regional (PERNAMBUCO, 2007).

Aqui, trata-se de destacar a introdução desse formato institucional, o do CidTec, que, em concomitância com a figura dos CTs, passam a se juntar aos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs), os quais funcionam em Pernambuco desde que o então governador ocupava o cargo de Ministro de Ciência & Tecnologia. No caso do CidTec foi estabelecido um ordenamento envolvendo as demais instituições existentes, conforme níveis estipulados pelo Programa de Ciência, Tecnologia & Inovação (C,T & I) do governo. Tais níveis levam em conta classificação decorrente do estágio vigente da atividade econômica onde o CidTec esteja localizado, além da dinâmica e perspectivas de crescimento em médio e longo prazo, ou seja, “(tipo 1. localizados em pequenos centros urbanos, tipo 2, em centros urbanos de maior centralidade na rede urbana estadual, e tipo 3 nos centros nodais de maior área de influência e onde estão presentes instituições científicas e tecnológicas)” (PERNAMBUCO, 2007, p. 31). As Figuras 2(2), 2(3) e 2(4) expõem a idéia básica dos três tipos ora mencionados.

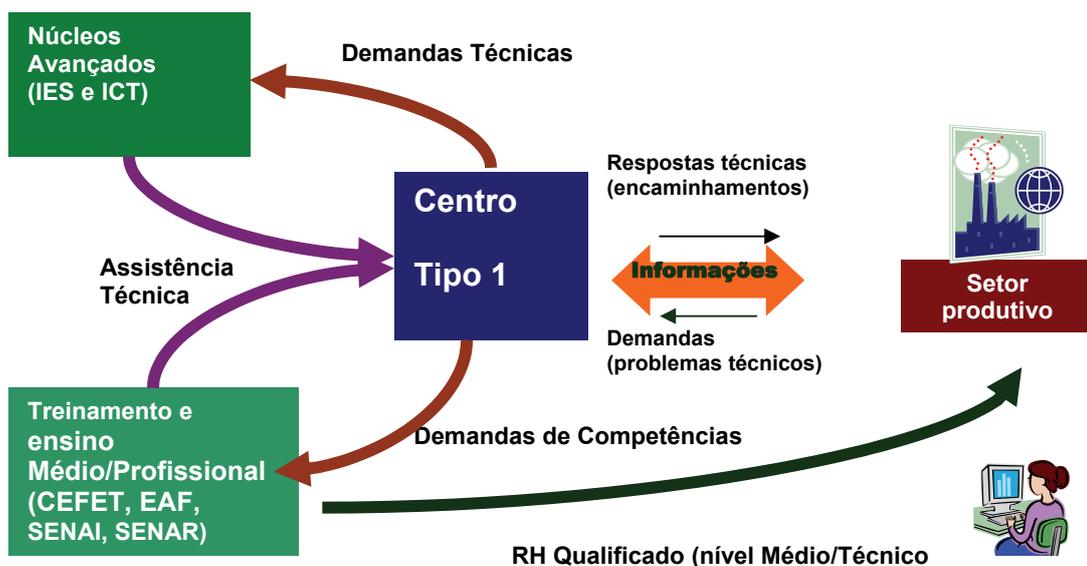


Figura 2(2) - CidTec Tipo 1
Fonte: Adaptado de Pernambuco (2007, p. 32)

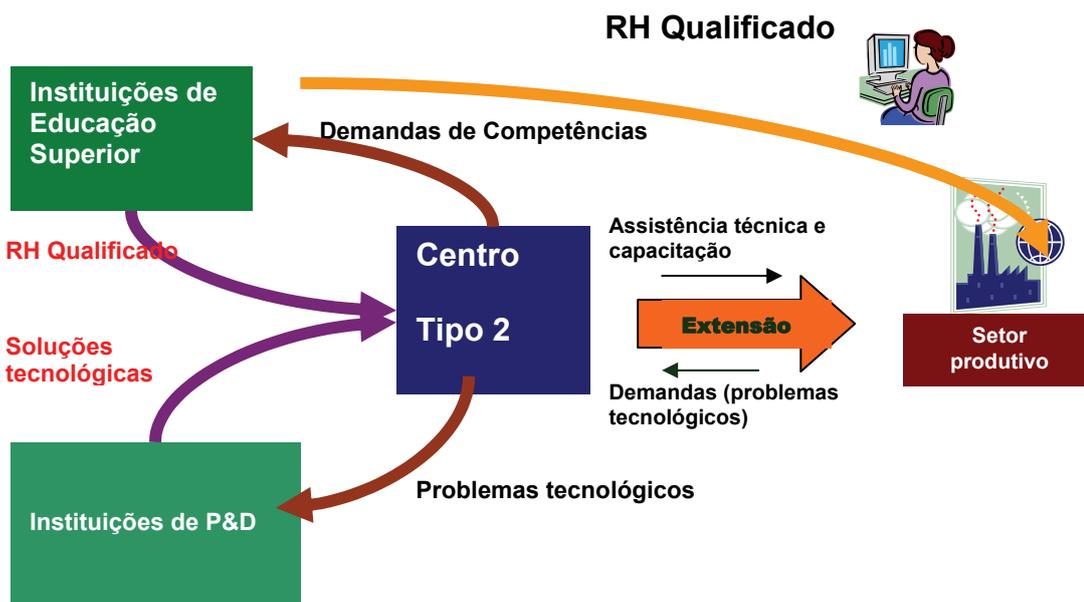


Figura 2(3) - CidTec Tipo 2
Fonte: Adaptado de Pernambuco (2007, p. 32)

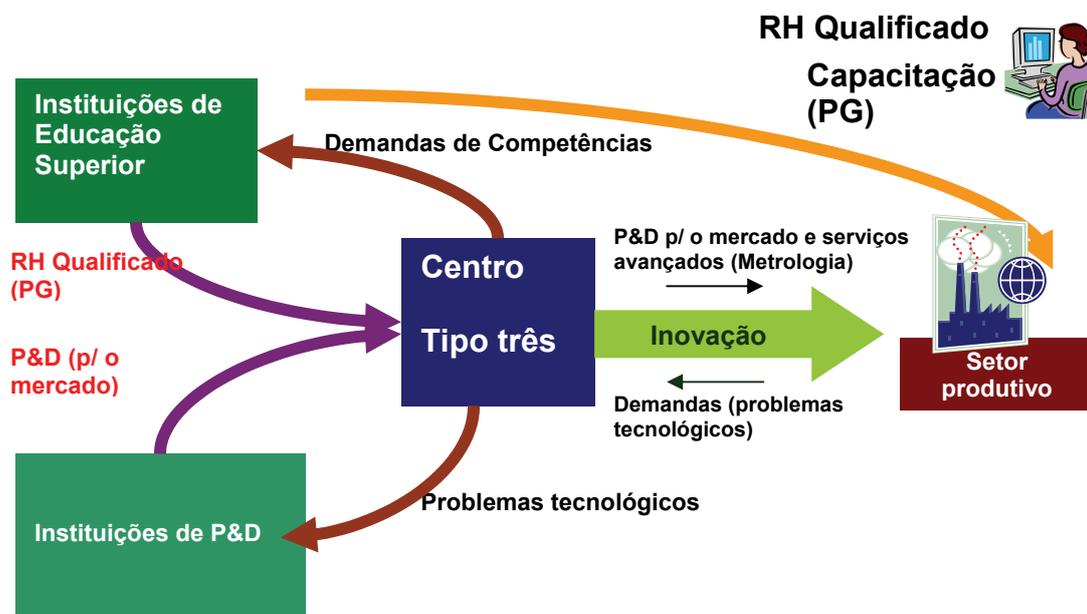


Figura 2(4) - CidTec Tipo 3

Fonte: Adaptado de Pernambuco (2007, p. 32)

Deve-se assinalar o diagnóstico de que a base de C&T pernambucana, apesar de consolidada e reconhecida nacionalmente,⁴ encontra-se concentrada no Recife e nas suas instituições científicas e tecnológicas públicas, principalmente na UFPE, com poucas articulações com o setor produtivo (PERNAMBUCO, 2007). Na capital estão 11 das dez instituições de pesquisa de Pernambuco, constantes da base Lattes do CNPq, o que conduz ao entendimento de que a concentração é também territorial, cabendo olhar de outra maneira para o processo de interiorização, de tal sorte que o modelo de gestão contemple o aproveitamento do potencial e dos recursos locais. É preciso destacar, ainda que, de acordo com o formato do CidTec, às instituições de educação superior está reservada grande responsabilidade na implementação da política de C,T &I, a qual permeia a atuação dos CTs em Pernambuco e o papel que devem desempenhar. A questão é discutida na próxima seção.

3. Gestão *versus* Interiorização: quem são os autores e atores dos CTs

Para Veiga (2006), foi há cerca de 70 anos que surgiu a proposta de intervenção deliberada do poder público para induzir a localização de atividades, como ocorre nos anos mais recentes. O autor identifica pelo menos quatro fatores que explicam a volta do território ao domínio da ação pública:

ele está no centro das estratégias que visam a competitividade e a atratividade econômicas; 2. é nele que pode ser reforçada a coesão social; 3. é o melhor instrumento de modernização das políticas públicas, já que impõe abertura e transversalidade; 4. apesar de nele estarem ancoradas as instituições locais, permanece um domínio de ação de instâncias hierárquicas superiores, cujos graus de liberdade são cada vez mais condicionados pelo processo de globalização e pela construção de acordos regionais supranacionais (VEIGA, 2006, p. 20).

Sob esse ponto de vista, as políticas de interiorização fogem ao padrão tradicional de desenvolvimento, dado que sua estratégia é orientada para a participação e descentralização, de forma que se compartilhe informações favorecendo o surgimento de um significado comum, bem como o aproveitamento e disseminação do conhecimento para as ações de desenvolvimento. Que não podem ser conduzidas de modo autoritário como no passado e sim contando com iniciativas pactuadas dos atores

estaduais e sua capacidade de mobilização de forças e energias endógenas, como preceitua o desenvolvimento local e a própria idéia de capital social. Este, como verdadeiro paradigma, deve ser produzido pela participação e envolvimento da comunidade na transformação da sua realidade, ainda que iniciada por entidades externas, constituindo condição *sine qua non* para a efetividade do desenvolvimento (BUARQUE, 1999; DALLABRIDA, 2000; BANDEIRA, 2000; LLORENS, 2001; LIMA, 2001; PERES, 2000). Note-se que o processo de desenvolvimento brasileiro quase sempre seguiu um padrão institucional excludente e resistiu às tentativas de alargamento do espaço da representação política e de redução do distanciamento em face da problemática social.

Neste sentido, como já foi mencionado, a estratégia governamental que levou à formulação do Programa dos CTs mostra que houve essa preocupação em gerar capital social, no âmbito do Programa Governo nos Municípios, considerando-se que sua criação nasceu de determinações institucionais dele emanadas, após processo de consultas públicas e referenciais técnicos de estudos e pesquisas realizados sobre desafios e oportunidades relativos ao desenvolvimento sócio-econômico do Estado (PERNAMBUCO, 2003). A sociedade civil organizada, técnicos estaduais e municipais e políticos de vários partidos participaram dos fóruns regionais, ao longo do período 2000-2005, reunindo participantes de 184 municípios de Pernambuco (MACIEL, 2006).

Com efeito, conforme Cavalcanti (2005), a filosofia adotada pelo governo estadual buscou enfatizar a questão da difusão de ciência e tecnologia a partir de uma condução de estratégia baseada em agregação de tecnologia aos arranjos produtivos de Pernambuco. Segundo essa concepção, é afirmado pelo autor que os CTs, conquanto tenham sido o ponto focal, apresentavam como requerimento a organização dos APLs onde iriam ser instalados, de modo que a se poder estimular a geração de empreendedores, ligados à inovação tecnológica, com o respaldo da educação profissional (CAVALCANTI, 2005).

Assim, para os atores dos CTs foi reservado o papel de dar suporte, levantar oportunidades, detectar gargalos e estabelecer estratégias para os empreendimentos na área do arranjo onde atuasse, compreendendo investimentos em tecnologia e processos, ensino profissionalizante, normas técnicas fundamentais (CAVALCANTI, 2005). Em uma perspectiva crítica, então, cabe questionar até que ponto eles estão sendo capazes de cumprir essa missão e vêm executando as incumbências para as quais foram criados.

Como já mencionado, ao ITEP foi dado gerir não só o Programa dos CTs mas prover cada um desses Centros, em particular, de infra-estrutura material e gerencial, sob um regime de parceria com organizações da sociedade civil, tendo à frente sua missão de difusão tecnológica orientada para os APLs de Pernambuco. Para tanto, foi criado o Núcleo Gestor do Programa dos CTs, de modo a acompanhar as unidades de gerenciamento de cada um dos CTs, devendo ser cada uma delas ser dotada de autonomia, de modo a poder articular a rede institucional local, conforme definição do Modelo de Gestão do Programa dos CTS (PERNAMBUCO, 2003).

Segundo esse modelo de gestão, o ITEP-OS recebe do Governo do Estado de Pernambuco a delegação para execução das ações do Programa de Centros através de Contratos de Gestão, tendo-lhe sido aportados por meio desse instrumento os recursos financeiros públicos vinculados e ampliando, como também os recursos negociados com outras fontes e os obtidos de serviços prestados, os meios requeridos para a implantação e funcionamento dos CTs (OTG, 2007). O ITEP-OS participa como gestor e, em alguns casos, como executor de ações das principais funções dos CTs: educação profissional, inovação tecnológica e empreendedorismo.

O relato do ITEP, feito ao Observatório de Tecnologias de Gestão (OTG, 2007, p. 5), explicita bem as práticas adotadas na implantação e funcionamento dos CTs:

Os Centros Tecnológicos são implantados através do ITEP-OS, evoluindo posteriormente para gestão por uma organização autônoma como estágio

final de evolução do modelo organizacional preconizado. Isto não impede, no entanto, que a própria fase de implantação de um Centro não possa ser conduzida, de logo, por uma organização gestora autônoma, desde que existam condições objetivas para sua estruturação de modo sustentável dentro da cadeia produtiva considerada. Nesse caso, o ITEP-OS teria, desde o primeiro momento, a tarefa de supervisionar, em nome do Governo do Estado, a implantação do Centro e sua posterior administração, enquanto contasse o mesmo com recursos públicos governamentais para seu funcionamento.

Segundo essa concepção, por exemplo, para a gestão local do Centro Tecnológico da Moda, rebatizado de Centro Tecnológico do Agreste Central, foi fundado o Instituto da Moda do Agreste (IMA), uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, formada pelos empresários da região. Já para a gestão local do CT da Uva e do Vinho foi criado o Instituto do Vinho da Vale do São Francisco. Quanto ao Centro Tecnológico do Gesso, renomeado de Centro Tecnológico do Araripe, foi criado o Centro de Desenvolvimento do Nordeste (CEDENE). Assim, cada Centro Tecnológico tem um gestor que se relaciona com o ITEP e os atores locais.

Como se percebe, o desenho institucional aponta um afastamento da lógica de intervenção estatal, pela qual o ciclo de conhecimento era planejado e internalizado como função estatal, salientando-se o papel ativo assumido pelo poder público na gestão, o que responde pela emergência da produção científica e da pesquisa institucionalizada concentradas nas universidades públicas, assim como pelo distanciamento entre ciência e tecnologia.

Entretanto, em face da era de Reforma do Estado, a experiência de reestruturação e modernização da máquina pública de Pernambuco assistiu não só à introdução de novos arranjos institucionais no domínio do público-privado como também à transferência para organizações públicas não-estatais, de atividades que antes eram de competência exclusiva de órgãos governamentais (GUSMÃO, 2007; PERNAMBUCO, 2003). O argumento foi de que esta seria uma forma de concentrar a ação do Estado em suas inalienáveis funções de formulação e coordenação das políticas públicas, cuja implementação tanto pode ser feita por Organizações Sociais (OS) como pelas já citadas OSCIPs,⁵ de acordo com os instrumentos de contratualização criados com essa finalidade, favorecimento o trabalho em parcerias destas com o poder público, como já mencionado. Isto é possível porque, “o título de OSCIP possibilita a essas instituições, o acesso a recursos públicos, demonstrando que o Estado está disposto a compartilhar com a sociedade civil organizada, a tarefa de buscar o desenvolvimento” (CASAROTTO FILHO; ALVEZ, 2006, p. 2).

A explicação para essas mudanças reside no próprio processo de transformação do papel do Estado na condução das políticas públicas, principalmente as voltadas para as áreas sociais, científicas, artísticas, tecnológicas e etc., assinalando-se que ele deixa de se envolver diretamente na implementação de programas de suporte ao desenvolvimento sócio-econômico nacional pela produção de bens e serviços, quer sejam materiais ou sociais, para se encaixar na função de promotor e regulador desses mesmos programas com vistas ao desenvolvimento, mas, agora, já prestados pelo terceiro setor: o setor público não-estatal (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Em verdade, trata-se de estabelecer relacionamentos entre o Estado, o mercado e o terceiro setor, tendo em vista o pressuposto da cooperação entre eles, já que como afirmam Casarotto Filho e Alvez (2006, p. 2)

nenhuma organização, de nenhum setor, tem conseguido atingir o objetivo de gerar desenvolvimento trabalhando sozinha, devido à natureza complexa dos fatores que compõem o desenvolvimento. Os projetos exitosos, nesse sentido, têm sido aqueles nos quais as instituições apresentam a capacidade de atuar em redes, trocando conhecimentos e otimizando recursos.

Mesmo assim, é reconhecida a existência de críticas referente à execução pelo terceiro setor de políticas econômicas de recorte teórico neoliberal (MARTINELLI, 2006), apesar de serem

múltiplos os argumentos que sustentam a necessidade de uma participação ampla e efetiva da sociedade civil na formulação e implementação das ações de governo, não apenas para produzir melhores programas e projetos, mas também como instrumento para a construção de uma sociedade mais dinâmica, mais justa e mais democrática (SARACENO, 2003, p. 23).

Para Andrade (2006, p. 140),

A presença de atores da sociedade civil na prática inovativa representa atualmente um dos grandes temas a serem investigados. Mais do que espectadores ou consumidores de inovações ou equipamentos novos, os diversos atores da sociedade civil constituem elementos-chave para a viabilidade ou não de determinados projetos tecnológicos, e faz-se necessário administrar melhor a atividade inovativa para criar ambientes de circulação de informação mais abertos e eficientes.

Deste modo, o modelo de gestão dos CTs, que privilegia a parceria com OSCIPs, remete tal configuração ao esquema de políticas governamentais nascentes e ainda inexploradas, mas que permitem, em primeira instância, inseri-las na agenda do estudo de organizações centradas no conhecimento, as quais requerem, como demonstrado por Choo (2003), que a introdução de uma inovação deva ser acompanhada de um sistema social que lhe dê apoio, considerando que apenas não basta atender à preocupações de ordem técnica mas também a requisitos sociais e econômicos.

Há mesmo correspondência entre relações sociais e conhecimentos técnicos, como entende Sabourin (2001), que aponta principalmente para a necessidade de diálogos técnicos, relações de ajuda mútua e associação de atores sociais para a realização de tarefas comuns, compartilhamento de idéias, informações ou técnicas, a cujo conjunto denomina de redes sóciotécnicas.

Indubitavelmente, como metaorganização, as redes sóciotécnicas podem ser integradas pelas entidades humanas e não humanas, individuais ou coletivas, definidas por seus papéis, suas identidades e programas, colocadas em intermediação uns com os outros (SILVA et al, 2007, p. 13). Para se chegar até ao conhecimento de uma sociedade, pelo estudo de suas redes sociais, segundo Sabourin (2001) pode-se começar pelo mapeamento do espaço sociotécnico local, espaços de comunicação dentro da comunidade, espaços de comunicação fora da comunidade e principais agentes de informação e inovação. Note-se que o perfil desenhado para esses atores não é fácil de se encontrar, chegando a requerer que assumam o papel de defensores de uma causa (OLIVEIRA, 2004). Por outro lado, para Flores (2006, p. 10),

A possibilidade de construção de processos baseados na inovação e na cooperação, fortalecendo estratégias territoriais de fortalecimento da economia local, está vinculada à capacidade de se produzir negociações a partir dos conflitos existentes. Por esse motivo, entende-se que, antes de tudo, é importante a explicitação dos conflitos existentes localmente para que, a seguir, procure-se formas de entendimento, negociadas, em busca da construção de processos de cooperação que sejam significativos para todos os atores.

Sem embargo, para Silveira (2005), numa sociedade interconectada, a fonte primária de criação de valor mudou a ênfase da produtividade para os relacionamentos. Da mesma forma, implica a gestão de agentes sociais em rede (STEWART, 1998), visando articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade, de modo dinâmico, com iniciativa, flexibilidade e participação dos integrantes, para que aconteça o incremento da conectividade. Isto faz com que as parcerias sejam o instrumento

principal de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que visam prestar.

Não há dúvida de que tanto a inovação como o conhecimento dominam cada vez mais o debate sobre as formas de agregação de valor e seu impacto sobre o negócio. Neste caso, entretanto, deve-se entendê-las a partir de uma variada escala de percepção e de processos que vão desde o indivíduo, o grupo e a organização, indo até à comunidade, sociedade e Estado. Sob esse aspecto, então, instituir uma organização que seja inovadora e consiga criar, compartilhar e utilizar conhecimento exige o desenvolvimento de capacidades específicas para construir ambientes colaborativos para indivíduos e grupos atuarem, desenvolverem uma memória organizacional coletiva e criarem uma visão de futuro sustentável para superar os inúmeros desafios que forem surgindo.

Seja como for, a agência governamental deve ser destacada nesta experiência de desenvolvimento local, que, apesar de pressupor o protagonismo de atores locais integrantes desse processo, não foge da visão neo-institucionalista que atribui ao Estado um papel central na articulação desse tipo de iniciativa, em parceria com entidades do terceiro setor para a execução de políticas públicas. O desafio consiste em se construir redes com outras instituições públicas e privadas, considerando ser ainda incipiente o desenvolvimento de modelos de gestão identificados com essa nova conjuntura (CASAROTTO FILHO; ALVEZ, 2006).

Trata-se, até, de discutir como elas se inserem no desenvolvimento de um sistema local do conhecimento e mesmo de saber em que condições e quando os grupos em um campo podem de fato criar novas ordens. Nesse particular, Saren apud Slappendel (1996, p. 111), recomenda que além de se destacar a ação de *champions*, líderes ou elites que promovem a inovação, também é importante se entender porque outros indivíduos a ela se opõem. Para saber como atuam, deve-se estabelecer diferentes construções e relações causais, que possam ser descritas e interpretadas (SILVESTER; ANDERSON; PATTERSON, 1999).

Já para Marsick, Gephart e Huber (2003), envolver os *stakeholders* e com eles discutir seus diferentes pontos de vista, ajuda a fazer uma leitura mais concreta da situação e conseqüentemente a encontrar soluções mais adequadas e comprometidas com a atuação organizacional desses agentes. A aplicação da perspectiva construtivista ao modelo de ação dos *stakeholders* apóia-se na premissa de que as instituições sociais podem ser modificadas, revogadas ou modeladas de diversas formas pela ação humana. Como o conhecimento reside no processo de construção social da realidade, ele pode ser gerado nos arranjos promovidos durante o próprio processo, cujos resultados decorrem de julgamentos e escolhas deliberadamente feitas para se chegar a um dado futuro, sendo este meramente tido como ponto de partida do planejamento e da ação (BABÜROGLU; RAVN, 1992).

Desse modo, a discussão acerca de uma configuração que identifique atores da inovação em face do modelo de gestão dos CTs denota o caráter normativo da pesquisa, com ênfase na forma como as coisas acontecem e na preocupação em se delimitar como as redes apresentam formas de articulação e integração. Assunto que é abordado no trabalho de Sabourin (2001). Útil também é o estudo feito por Zurbriggen (2006), que permite identificar traços institucionalistas, envolvendo análise do agente social, das instituições e do ambiente. Com isto, é possível analisar o papel do Estado, sob uma perspectiva integradora entre ator e estrutura. Segundo Zurbriggen (2006), os elementos básicos do marco analítico são: os atores (com suas preferências, percepções e capacidades); as instituições (formadas por conjunto de regras constitutivas que delimitam cursos de ação, modos de interação e resultados); a rede de atores existente (conjunto de atores que interagem e influenciam, com suas opiniões estratégicas nos

resultados) e o modo de interação (formas específicas nas interações entre os atores em determinadas redes).

Como se discute a formação de instituições, os modelos tanto de gestão como os de atuação e articulação dos atores mantêm estreita interdependência com as iniciativas demandadas por níveis mais altos (societal e campo), partidas do Estado, indicando a predominância de processos de “cima para baixo”, sendo este o caso da criação do Programa dos CTs de Pernambuco, ainda em processo de institucionalização. Neste sentido, procede a preocupação acerca do estágio em que esses entes se encontram. Como afirmam Barley e Tolbert (1997), a variação no grau de institucionalização depende de como e quão ampla e profundamente uma organização é aceita pela coletividade, a qual considera apropriado o comportamento e os relacionamentos mantidos pelos atores no desempenho de seus *scripts*. Isso tende a elevar o *status* organizacional na comunidade, dessa forma facilitando a aquisição de recursos e evitando questionamentos que possam alcançar direitos da organização ou suas competências para oferecer certos produtos e serviços específicos (OLIVER, 1991). O desafio como visto anteriormente, é fazer com que haja um tipo de institucionalização em que o processo seja o de construção compartilhada entre os atores envolvidos, como pressuposto pelas políticas públicas que lhes deram origem.

4. Considerações finais

Este trabalho é produto de uma agenda de pesquisa acerca da estratégia do modelo de gestão dos CTs de Pernambuco. A abordagem foi realizada segundo três planos interdependentes de investigação, em busca de evidências teóricas e empíricas que permitam apontar para autores e atores centrais do modelo de gestão instituído.

Com efeito, muitas delas foram extraídas da análise da estratégia do governo estadual, cujas perspectivas mostram ser bem claras sua vinculação a um dado processo de desenvolvimento local sustentável, delineado em uma trajetória percorrida ao longo de dois períodos recentes da história de Pernambuco, cabendo não perder de vista as mudanças que atualmente se sucedem no Estado, para atender às exigências da política, da economia e da sociedade, à luz de uma conjuntura, que introduz novos elementos. Novas ordens foram, então, levantadas, como apresentado no trabalho, enriquecendo as possibilidades de análise acerca dos CTs, especialmente àquelas que discutem seu papel no sistema de inovação e conhecimento em Pernambuco, bem como examinar como e se estão sendo viabilizadas as três funções básicas que lhes são atribuídas.

Do ponto de vista institucional, cabe também enfocar quais são os avanços e os recuos que podem ser identificados no percurso de sua institucionalização, as implicações que eles trazem e os desdobramentos decorrentes das mudanças político-institucionais em curso, que afetam sua sustentabilidade e perspectivas de continuidade (legitimidade). Acredita-se, inclusive, que já há elementos para se verificar os formatos de articulação e o modelo de gestão mais adequados à governança desse tipo de organização, em face de sua interdependência mútua com instituições estatais, organizações da sociedade civil, organização social e entidades do setor produtivo local e regional. Além disso, parece oportuno estender a investigação para contemplar as questões relacionadas com redes e arranjos de que fazem parte, considerando se são aplicáveis os pressupostos do desenho das esferas institucionais do modelo da tríplex hélice (universidade, governo, indústria).

São estes conteúdos que estão merecendo atenção da pesquisa, cuja instância final tem como alvo a emergência, pelo contato com o espaço local e o próprio sistema de inovação em construção, de elementos que contribuam para se descobrir a formação de um círculo virtuoso de produção de capital social, capaz de criar condições propícias para o compartilhamento de conhecimento organizacional, cultural e tecnológico no

entorno dos CTs, pelo exame das instituições e da dinâmica das inovações, apostando-se no potencial cooperativo e de aprendizagem organizacional e social.

Para a implementação desses componentes da agenda de pesquisa, a etapa seguinte requer nova discussão do marco teórico, com a revisão dos planos interdependentes da análise aqui já apresentados, cujos enlaces temáticos já apontam para a delimitação do processo de obtenção dos dados e seu devido tratamento, não obstante isto não tenha sido objeto deste artigo. Dois aspectos finais encerram a discussão: a) o fato de que se está diante do processo de invenção de novos arranjos sociais tão relevantes quanto a instalação dos CTs e seu papel no processo de interiorização do conhecimento, cujos requerimentos passam pela necessidade de que essa estrutura em construção se torne legítima perante seus *stakeholder*; e b) a indicação de no estágio institucional em que se encontram devem ser muitas as dificuldades de implementação, especialmente às relacionadas com problemas de coordenação e cooperação entre os diversos *stakeholders* que dela fazem parte (SILVA; MELO, 2000).

Referências

- ANDRADE, T. N. Aspectos Sociais e Tecnológicos das Atividades de Inovação. **Lua Nova**, n. 66, p.139-166, 2006.
- BABÜROGLU, O. N.; RAVN, I. Normative action research. **Organization Studies**, v. 13, n. 1, p. 19-34, 1992.
- BANDEIRA, P. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In. BECKER, Dinizar F.; BANDEIRA, Pedro S. **Desenvolvimento regional-local: determinantes e desafios contemporâneos**, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000. p. 23-128.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. 2 ed. Recife: IICA, 1999.
- BRYSON, J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and Analysis Techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.
- CALLOU, A. B. F.; BRAGA, B. Estratégias de Comunicação para o Desenvolvimento Local: uma Experiência Governamental em Pernambuco, Brasil. **Unircoop.**, v. 3, n. 1/1re ép., Set. 2005. Disponível in [http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/article_8\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/article_8(1).pdf) Acesso em 12 jun. 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; ALVEZ, L. B., Sistema Compartilhado de Gestão do Investimento Social Local: gestão do conhecimento em redes interorganizacionais. **Anais do XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006**.
- BRASIL. Lei nº 9.790, 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Departamento de Justiça, Classificação, Títulos e Qualificação da Secretaria Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/>>. Acesso em 14 out. 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE**, Brasília, n. 1. 1997.
- CAVALCANTI, J. C. **Ações de Ciência e Tecnologia no Estado de Pernambuco para o Semi-Árido**. Palestra proferida pelo Secretário Executivo da SECTMA/PE no Seminário de Integração de Projetos de Integração de Projetos e Ações de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento do Semi-árido Brasileiro, promovido pelo Instituto

Nacional do Semi-Árido, Petrolina, julho de 2005 (texto obtido a partir de transcrição de fita de áudio). Disponível in: <http://www.atecel.org.br/insa/palestra6.pdf> Acesso em 23 jul. 2007.

CERVO, A. L. ; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CUMMINGS, J. L.; DOH, J. P. Identifying who matters – mapping key players in multiple environments. **California Management Review**, v. 42, n. 2, p 83-102, 2000.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Sustentabilidade e endogenização: novos paradigmas para o desenvolvimento regional. In. BECKER, Dinizar F.; BANDEIRA, Pedro S. **Desenvolvimento regional-local: determinantes e desafios contemporâneos**, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000, p. 187-228.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. **Research Policy**, v. 29, p. 109-123, 2000.

FARAH, M. F. S. Parcerias, Novos Arranjos Institucionais e Políticas Públicas Locais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 18, Abril 2000. Disponível in: http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos_gestaopublica/CAD%2018.pdf Acesso em 23 jan. 2006.

FLORES, M. A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento – uma visão do estado da arte. 2006. Disponível in <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=3736> Acesso em 28 jan. 2007.

FRENTE POPULAR DE PERNAMBUCO. Programa de Governo de Eduardo Campos: Um Novo Pernambuco. Recife, 2007.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GUSMÃO, M. C. B. **O modelo da macroestrutura organizacional da administração estadual pernambucana: relato e análise de uma experiência**. Trabalho de Conclusão do Mestrado (Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMOUNIER, B. Coord . Determinantes Políticos da Política Agrícola: Um estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão. Brasília, IPEA, Documentos de Trabalho. **Estudos de Política Agrícola**, n. 9. 49p

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. **Institutions and Institutional Work**. For the Handbook Of Organization Studies, 2nd Edition, Draft June 9, 2005. Disponível in <http://www.business.ualberta.ca/rsuddaby/Publications/Lawrence%20and%20Suddaby%20-%20Institutions%20and%20Institutional%20Work.doc> Acesso em 02 jul. 2007.

LIMA, Jacob Carlos. A teoria do capital social na análise de políticas públicas. **Política & Trabalho**, n. 17, p. 46-63, set./2001.

LIRA, M. Entrevista concedida pela Gestora do Núcleo de Gestão dos Centros Tecnológicos de Pernambuco, novembro de 2007.

LLORENS, Francisco Albuquerque. Novas políticas territoriais e funções da gestão local do desenvolvimento. In. **Desenvolvimento econômico local: caminhos para a construção de uma nova agenda política**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001. p. 135-160.

LUNDVALL, B. **Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado**. Primeira abordagem na contribuição ao projeto “Produtividade Local por Amostragem Setorial e Sistemas de Inovação” no Brasil; novas políticas industriais e tecnológicas (1º de agosto de 2000). Disponível in

http://pessoal.ainfo.cefetpr.br/dergint/TSP/artigos_leituras/Ake_Lundvall.pdf Acesso em 24 mar. 2006.

MACIEL, S. J. **Regionalização como Estratégia de Desenvolvimento:** Política de Desenvolvimento Local de Pernambuco. Trabalho de Conclusão do Mestrado (Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2006.

MARSICK, V.J.; GEPHART, M. A. Action research: Building the capacity for learning and change. **HR Human Resource Planning**, v. 26, n. 2, p. 14-18, 2003.

MARTINELLI, T. Organizações da sociedade civil de interesse público: espaço de enfrentamento à questão social através de políticas sociais? **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 5, p. 1-16, nov. 2006. Disponível in revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/1018/798 Acesso em 23 ago. 2007

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, R. S. A. **Programa Governo nos Municípios:** Entre o modelo de gestão pública tradicional e o inovador. Um estudo de caso. Trabalho de Conclusão do Mestrado (Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

OLIVEIRA, R. R. Que papel cabe aos *stakeholders* na gestão do conhecimento organizacional? In: **Anais do V Workshop Internacional Sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa**, 2004a, Recife. V IntEmpres 2004 Brasil.

OTG – OBSERVATÓRIO DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO. Práticas de Gestão do Ciclo 2007. Critérios de Excelência – n. 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio. Caso ITEP. Disponível in <http://www.otg.org.br/textos/boaspratica/processos/itep7.1.pdf> Acesso em 23 fev. 2008

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 145-179, 1991.

PERES, Fernando Curi. Capital social: a nova estrela do crescimento econômico. **Preços agrícolas**, p. 6-9, maio/2000.

PERNAMBUCO. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente de Pernambuco SECTMA. **Política Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Documento-Base para Discussão (Versão 1). Recife, novembro de 2007.

_____. **Estratégia de Desenvolvimento Local de Pernambuco. Governo nos Municípios**. Recife, outubro 2004. Disponível in http://www.condepefidem.pe.gov.br/programas/governo_municipios/documento/estrategia_desenv_local_PE.pdf Acesso em 12 nov. 2006.

_____. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente – SECTMA. **Política Estadual de Ciência e Tecnologia-2003/2006**. Reunião do Conselho de Ciência e Tecnologia de Pernambuco. 2003.

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma Análise dos Interesses e Expectativas dos Atores da Chesf. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 131-155, Edição Especial, 2004.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

SABOURIN, E. Aprendizagem coletiva e construção social do saber local: o caso da inovação na agricultura familiar da Paraíba. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 16, abril 2001. Disponível in <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/dezesseis/eric16.htm> Acesso em 12 mai 2007.

SARACENO, D. V. S. Papel do Terceiro Setor na Questão do Desenvolvimento Regional e Local. Caderno de Análise Regional, Edição Especial, 2003. Disponível in <http://www.desenbahia.ba.gov.br/estudos/cadernos.asp> Acesso em 22 jan. 2008.

- SICSÚ, A. B.; BOLAÑO, C. R. S. **Economia do Conhecimento e Desenvolvimento Regional**. Recife: NEAL/UNICAP, 2006.
- SILVA, N. J. R.; BEURET, J.; MIKOLASEK, O.; FONTENELLE, G. ; DABBADIE, L.; MARTINS, M. I. E. G. Modelo Teórico de Análise de Políticas Públicas e Desenvolvimento: um exemplo de aplicação na piscicultura. **Rev. de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 43-66, jul./dez. 2007. Disponível in http://www.cati.sp.gov.br/Cati/_tecnologias/piscicultura/ASP-PISCICULTURA.pdf Acesso em 14 abr. 2008.
- SILVA, P.; MELO, M. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil**: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. São Paulo: Nepp, 2000. (Caderno n. 48).
- SILVEIRA, H. Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 70-80, maio/ago. 2005.
- SILVESTER, J.; ANDERSON, N. R; PATTERSON, F. Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 72, p. 1-23, Mar. 1999.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VEIGA, J. E. Apresentação. **Cienc. Cult.**, v. 58, n. 1, p. 20-23, Jan./Mar. 2006. Disponível in <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n1/a12v58n1.pdf> Acesso em 23 jan. 2007.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZURBRIGGEN, C. El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica em el estudio de lãs políticas públicas. In: **Revista de Ciência Política**, v. 26, n 1, p 67-83, 2006.

NOTAS

¹ De acordo com a Lei Estadual no. 12.427, de 25/09/2003, que organiza os 184 municípios pernambucanos em 12 Regiões de Desenvolvimento (RDs), a saber: Itaparica, São Francisco, Araripe, Sertão Central, Pajeú, Moxotó, Agreste Meridional, Agreste Central, Agreste Setentrional, Mata Sul, Mata Norte e Metropolitana.

² O objetivo desse Programa é “Desenvolver um processo institucional que identifique e trate os principais gargalos que comprometem a competitividade das empresas participantes dos APL's, abrangendo em seu âmbito três grandes funções: a) Educação Profissional Tecnológica; b) Inovação e Difusão tecnológica; e c) Promoção do Empreendedorismo com base tecnológica”. Disponível in <http://www.itep.br/DIFUSAO_TECNOLOGICA_PROJETOS_CONVENIOS.asp> Acesso em 08 set. 2006.

³ O atua gestor do ITEP, cuja posse se deu em 18/03/2008, afirma que o órgão irá atuar na ampliação da interiorização do conhecimento e do desenvolvimento, por meio da implantação da rede tecnológica de Pernambuco, interligando centros vocacionais tecnológicos, centros tecnológicos, escolas públicas de educação profissional e outras instituições de pesquisa, ensino e inovação espalhadas pelo interior do Estado. A idéia é que o ITEP expanda sua atuação no atendimento às demandas do setor produtivo. Disponível in http://www.itep.br/noticias_ler.asp?codigo_conteudo=473&codigo_categoria=1 Acesso em 03 abr. 2008.

⁴ É o caso da UFPE, que ocupa a 10ª. posição dentre as ao melhores do país, sendo a sétima no quesito pesquisa, segundo entrevista com o Reitor Amaro Lins, Disponível in http://jc.uol.com.br/2007/12/03/not_155606.php Acesso em 12 abr. 2008. A UFPE recebeu o prêmio de Melhores Universidades Guia do Estudante e Banco Real 2007 – Região Nordeste, na categoria pesquisa científica. Disponível in <http://guiadoestudante.abril.com.br/premio/noticias/> Acesso em 02 abr. 2008

⁵ As OSCIPs foram concebidas no Brasil como instrumento de viabilização e implementação de Políticas Públicas, a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, instituída pala Lei 9.790/99, mais conhecida como a Lei do Terceiro Setor (BRASIL, 1999). A lei apresenta permite o recurso ao Termo de Parceria, instrumento jurídico para a realização de parcerias unicamente entre o Poder Público e a OSCIP para o fomento e execução de projetos.