

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E AS INFLUÊNCIAS
RECÍPROCAS COM A IDENTIDADE PESSOAL: UM ESTUDO EM PARQUES
TECNOLÓGICOS**

Renata Schirrmeister
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Limongi França

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RENATA SCHIRRMEISTER

**CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E AS INFLUÊNCIAS
RECÍPROCAS COM A IDENTIDADE PESSOAL: UM ESTUDO EM PARQUES
TECNOLÓGICOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Limongi França

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Schirrmeister, Renata

Construção de identidade organizacional e as influências recíprocas com a identidade pessoal: um estudo em parques tecnológicos / Renata Schirrmeister. -- São Paulo, 2014.

259 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Ana Cristina Limongi França.

1. Identidade organizacional 2. Identidade pessoal 3. Parques tecnológicos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 158.7

A meus pais, com amor.

E a todos que se interessem pelo tema Identidade.

Agradeço à querida orientadora, professora Ana Cristina Limongi França, sempre dedicada, atenciosa e demonstrando sintonia com a minha evolução, pessoal e profissional. Nesta jornada que foi o doutorado, minha admiração pela sua competência profissional e humana - que não são dimensões distintas - apenas aumentaram. Sem dúvida, sua influência ao longo de mais de dez anos de convivência, marcou e marcará a minha trajetória de diversas formas. Espero que nosso relacionamento apenas se fortaleça. À banca de qualificação, professores Liliana Vasconcellos e Márcio Shoiti Kuniyoshi que, com grande competência, me auxiliaram com muito zelo. Em especial ao Márcio, com sua amizade, apoio e orientação, durante o mestrado e doutorado. Aos professores do programa de doutorado que influenciaram, através das disciplinas, esta tese: Profa. Marlene Guirado, Prof. Sigmar Malvezzi, Prof. Joel Dutra, Profa. Graziela Comini, Profa. Marisa Eboli, Prof. André Fischer, Profa. Maria Tereza Fleury, Prof. Afonso Fleury, Prof. André Fischer, Prof. Laerte Idal Sznelwar. Aos colegas de pós, em especial Prof. Fábio Cássio Costa Moraes, Flavio Hourneaux Junior e Prof. Renato Costa, com gratas contribuições e companheirismo. À Patricia e Sérgio Muritiba, pelo apoio em um momento crítico. Aos profissionais que participaram desta pesquisa, que cederam seu precioso tempo e sem os quais esta tese não teria se concretizado: do Parque Eco Tecnológico Damha, Parque Tecnológico - São José dos Campos, Cecompi e Parque Tecnológico de Sorocaba. E ao NPGTUSP, que introduziu a pesquisadora neste tema. À Capes, que por meio de sua bolsa de pesquisa possibilitou a conclusão do programa com mais tranquilidade. À FEA-USP, com sua forte e inspiradora identidade. Aos funcionários da FEA, da biblioteca, da pós, da graduação, da gráfica, informática, enfim todos que me receberam no período. Em especial a Eloisa, Fabiana, Daniela, Cida, Francisco e Luciene. À Escola Politécnica e ao Instituto de Psicologia, onde usei as bibliotecas e cursei disciplinas. Aos amigos do NEP-GQVT, Profa. Miriam Silva, Profa. Liana Peçanha, Profa. Maria Aparecida, Profa. Mafalda, Prof. Ladislau, Prof. Bassiro Só. À Puc-SP, onde lecionei em parte do período e com carga horária reduzida; Profa. Myrt, Profa. Ana Lucia, Prof. Arnado Nogueira, colegas professores, alunos, funcionárias do expediente e às suas bibliotecas. À Carol, pela versão ao Espanhol, a Lia, a Sonia e amigos de arte chinesa, que de algum modo inspiraram esta tese, em especial o Mestre Lo e Márcia, o Elcio, Luciana e Márcia Lopes, aos meus tios e primos, em especial o Julian e a Gabi. À minha família e meus pais, sempre.

**“A individuação não separa ninguém do mundo,
mas junta o mundo à própria pessoa.”**

Carl Jung

RESUMO

A identidade pode ser definida como o conjunto de características que fazem as pessoas, grupos e organizações similares e diferentes uns dos outros, considerando a continuidade e a diferenciação. É um conceito que pode ser abordado em diversos níveis: pessoa, grupo, organização, nação e mundo e é importante porque constrói interesses, valores e projetos. A pergunta central de pesquisa é *Como se estabelece a identidade organizacional em parques tecnológicos, em suas reciprocidades com a identidade pessoal?* O objetivo geral deste estudo consiste em investigar como se estabelece a construção da identidade organizacional em parques de ciência e tecnologia a partir do entendimento do construto de identidade pessoal, gerando subsídios para modelos de gestão. Operacionalmente, a identidade organizacional foi estudada considerando elementos estruturantes encontrados na literatura de identidade pessoal, que são o histórico (o quê, como, por quem, para quê), visão de futuro, confiabilidade, autonomia, integração, recapacitação e relacionamentos, bem como aspectos centrais e distintivos. A identidade organizacional é o guia final para a tomada de decisões, quando um conflito parece insolúvel. É, portanto, um conceito importante em contexto de competitividade, cujo conceito seminal foi publicado em 1985. Os parques tecnológicos são entendidos como um instrumento de interação entre universidade e empresa para gerar competitividade através da inovação, promovendo qualificação, aumento de empregos e bem-estar social pela geração do conhecimento. Os parques tecnológicos são um fenômeno recente no Brasil, cujas primeiras iniciativas ocorreram há trinta anos, em 1984, e intensificou-se após a lei da inovação, há dez anos, em 2004. O estudo caracteriza-se como exploratório, qualitativo, com estudo de casos múltiplos e seu nível de análise é o organizacional. Foram estudados o Parque Eco Tecnológico Damha, o Parque Tecnológico - São José dos Campos e o Parque Tecnológico de Sorocaba. Foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, que são observação, documentos, materiais audiovisuais e reuniões individuais e em grupo. Foram realizadas reuniões com os gestores dos parques tecnológicos bem como em três empresas; adicionalmente, foi realizada uma entrevista com especialista no tema Parques Tecnológicos. O valor que gera distintividade e diz respeito à essencialidade da existência dos parques estudados está na inovação, como fruto do desenvolvimento científico, e fomento de empresas inovadoras, que gere competitividade, mesmo que isto ocorra em detrimento dos setores enunciados, como forma de continuidade e diferenciação, ou seja, a competência de adaptar-se a novos horizontes. Esta pesquisa contribui com o estudo da identidade organizacional de parques tecnológicos, que é um fenômeno recente e pouco estudado, considerando os aspectos centrais, duradouros e distintivos, e com a proposição de parâmetros que norteiam o estabelecimento das identidades organizacionais, a partir do estudo do construto de identidade pessoal, que são confiabilidade, autonomia, integração, recapacitação e, ainda, o entendimento das parcerias como *stakeholders internos* nestes ambientes e pelas perguntas como, por quê, quando e por quem. O modelo gera inovação psicossocial, e verifica que a mudança para o parque gerou incremento da qualidade de vida no trabalho, percebido nos aspectos de qualidade de ambiente, de empreendedorismo e cordialidade; facilidades; confiabilidade; recapacitação; integração; imagem e acesso a financiamentos, embora este último constitua ainda uma barreira. Ressalva-se que estes achados limitam-se aos casos estudados.

ABSTRACT

Identity can be defined as the set of characteristics that make people, groups and organizations similar and different from each other considering continuity and differentiation. It is a concept that can be approached at different levels: individual, group, organization, nation and world, and is important because it builds interests, values and projects. The central research question is How organizational identity is established in technology parks in reciprocity with personal identity? The purpose of this study is to investigate how to establish the organizational identity construction in science and technology parks from the understanding of personal identity construct, generating subsidies for management models. Operationally, organizational identity has been studied considering the structural elements found in the personal identity literature, which are historical (what, how, by whom and for what), forward thinking, reliability, autonomy, integration, retraining and relationships, as well as central and distinctive features. The organizational identity is the ultimate guide to making decisions when a conflict seems insoluble. It is therefore an important concept in the context of competitiveness, which seminal concept was published in 1985. Technological parks are seen as a tool for interaction between university and company to generate competitiveness through innovation, promoting skills, job growth and social welfare from knowledge generation. Technological parks are a recent phenomenon in Brazil, whose first initiatives occurred thirty years ago, in 1984, and intensified after the innovation law, ten years ago, in 2004. This study is characterized as exploratory, with multiple cases and their level of analysis is organizational. São José dos Campos Technology Park, Sorocaba Technological Park and Damha Eco Technology Park were studied. It were used multiple sources of evidence, which are observation, documents, audiovisual materials and individual and group meetings. Meetings with managers of technology parks and three companies were held and, additionally, an interview with an expert on the subject. The value that generates distinctiveness and concerns the essentiality of the existence of the studied parks lies in innovation as the result of scientific development, and promotion of innovative companies that generate competitiveness, even if this occurs at the expense of the sectors listed, as a form of continuity and differentiation, that means, the power to adapt to new horizons. The study contributes by organizational identity study in technology parks, which is a recent phenomenon and little studied, considering the central, enduring and distinctive features, and the proposition of parameters that guide the establishment of organizational identities, from the study of construct of personal identity, which are reliability, autonomy, integration, requalifying and further the understanding of partnerships and internal stakeholders in these environments and the questions how, why, when and by whom. The model generates psychosocial innovation, and finds that moving to the park improves the quality of working life, noted in quality aspects of the environment, entrepreneurship and warmth; facilities; reliability; requalifying; integration; image and access to finance, although the latter still constitutes a barrier. It is emphasized that these findings are limited to the cases conducted.

RESUMEN

Se puede definir la identidad como un conjunto de características que hacen personas, grupos y organizaciones similares y distintos los unos los otros, tomando en cuenta la continuidad y la diferenciación. Es un concepto que se puede tratar en distintos niveles: personas, grupos, organizaciones, naciones y mundo y es importante porque construye intereses, valores y prospectos. La pregunta central de la investigación es "Como se establece la identidad organizacional en parques tecnológicos, en sus reprecidades con la identidad personal?" El objetivo de este trabajo consiste en investigar como se establece la construcción de la identidad organizacional en parques de ciencia y tecnología partiendo del constructo de la identidad personal, generando subsidios para modelos de gestión. De un modo operativo, la identidad organizacional fue estudiada tomando en consideración elementos estructurantes encontrados en la literatura acerca de la identidad personal, que son el histórico (el qué, cómo, por quién, para quién), visión de futuro, confiabilidad, autonomía, integración, recapitación y relaciones así como aspectos centrales y distintivos. La identidad organizacional es la guía final para la toma de decisiones cuando un conflicto parece insoluble. Es, por lo tanto, un concepto importante en un contexto de competencia, cuyo concepto seminal fue publicado en 1985. Se entienden los Parques Tecnológicos como un instrumento de interacción entre universidad y empresa para generar competencia a través de la innovación, impulsando cualificación, crecimiento del empleo y bienestar social a través de la generación de conocimiento. Los parques tecnológicos son un fenómeno reciente en Brasil, cuyas primeras iniciativas ocurrieron hacen treinta años, en 1984 y se intensificaron después de la ley de innovación, hacen 10 años, en el 2004. El trabajo se caracteriza como investigativo, cualitativo, con múltiples estudios de caso y su nivel de análisis es organizacional. Se estudiaron el Parque Eco Tecnológico Damha, el Parque Tecnológico de São José dos Campos y el Parque Tecnológico de Sorocaba. Se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, que son observación, documentos, materiales audiovisuales y reuniones individuales y grupales. Se realizaron reuniones con gestores de los parques tecnológicos y en tres empresas. Además, se celebró una entrevista con un experto en el tema. El valor que las hacen distintas y dice respecto a la esencia de los parques estudiados está en la innovación, como fruto de desarrollo científico y promoción de empresas innovadoras, que genere competencias, por más que esto ocurra en detrimento de los sectores mencionados, como forma de continuidad y diferenciación, o sea, como capacidad para adaptación a nuevos horizontes. El trabajo contribuye con el estudio de la identidad organizacional de parques tecnológicos, que es un fenómeno reciente y poco estudiado, considerando los aspectos centrales, perdurables y distinguibles. Dispone parámetros que fijan el establecimiento de las identidades organizacionales a partir del estudio del constructo de identidad personal, que son confiabilidad, autonomía, integración, recapitación y además el entendimiento de las asociaciones como "stakeholders internos" en estos ambientes y por preguntas como por qué, cuándo y por quién. El modelo genera innovación psicosocial y observa que el cambio al parque generó un aumento de calidad de vida en el trabajo, percibido en los aspectos de calidad del ambiente, de mejoría del espíritu empresarial y de cordialidad; confiabilidad; recapitación; integración; imagen y acceso a financiación, aunque éste último todavía constituya una dificultad. Éstos aspectos se limitan a los casos estudiados.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	16
1.2 Problemática	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Conceitos operacionais	19
1.5 Estrutura da Tese	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Pessoa, Indivíduo e Sujeito.....	21
2.1.1 Instituições e papéis	23
2.2 Identidade	25
2.2.1 Construção das Identidades.....	33
2.2.1.1 Identificação	39
2.2.2 Crise de Identidade	41
2.2.3 Identidade Organizacional	44
2.3 A Qualidade de Vida no Trabalho, Identidade e as Escolas de Pensamento.....	51
2.3.1 O Construto Identidade identificado por Escolas de Pensamento	55
2.3.1.1 Escola Socioeconômica.....	56
2.3.1.2 Escola Organizacional.....	63
2.3.1.3 Escola Condição Humana no Trabalho.....	70
2.3.2 Construto Identidade de acordo com os Níveis de Fontes Psicossociais.....	76
2.3.3 Construto identidade considerando as reciprocidades entre a identidade pessoal e organizacional.....	77
2.4 OS PARQUES CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS - PCTs.....	79
2.4.1 Incubadoras de empresas	89
2.4.2 O Vale do Silício.....	93
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	95
3.1 Método.....	95
3.2 Unidades de Análise	97

3.3	Modelo Conceitual	101
3.4	Objeto de Estudo	102
3.5	Procedimentos e métodos de coleta de dados	105
3.6	Elaboração do instrumento de pesquisa	109
3.7	Roteiro de Entrevista.....	110
3.8	Procedimentos de análise de dados	112
3.8.1	A Análise de Conteúdo.....	112
3.8.2	A Análise do Discurso.....	118
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	121
4.1	Política de Identidade dos Parques Tecnológicos no Brasil	121
4.1.1	Construção da identidade dos parques tecnológicos brasileiros	121
4.2	Os Parques Tecnológicos Estudados.....	129
4.2.1	Parque Eco Tecnológico Damha - Ecotec	130
4.2.1.1	Surgimento - Grupo Encalso Damha	130
4.2.1.2	Identidade	133
4.2.1.3	Parceiros	136
4.2.1.4	Diferenciais.....	138
4.2.1.5	Instituto Inova de São Carlos.....	140
4.2.1.6	Governança	142
4.2.1.7	Perfil Pessoal	143
4.2.2	PqTec-SJC Parque Tecnológico - São José dos Campos	144
4.2.2.1	Surgimento.....	145
4.2.2.2	Tripé de parceiros	147
4.2.2.3	Empresas-Âncora.....	148
4.2.2.4	Universidades	149
4.2.2.5	Centros Empresariais	150
4.2.2.6	Entidades de classe	153
4.2.2.7	Infraestrutura física	154
4.2.2.8	Identidade	155
4.2.2.9	Diferenciais.....	157
4.2.2.10	Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos - APTSJC	159
4.2.2.11	Governança	160
4.2.2.12	Perfil Pessoal	161
4.2.2.13	CECOMPI.....	162

4.2.2.13.1	Identidade	166
4.2.2.13.2	Perfil do empreendedor	169
4.2.2.13.3	Parcerias.....	170
4.2.2.13.4	Governança.....	171
4.2.2.14	Empresas (Centro Empresarial I)	172
4.2.3	PTS - Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto	176
4.2.3.1	Surgimento do Parque	176
4.2.3.2	EMPTS – Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba.....	179
4.2.3.3	Instituições Parceiras.....	182
4.2.3.4	Identidade	182
4.2.3.5	Diferenciais	184
4.2.3.6	Universidades e Centros de Pesquisas	186
4.2.3.7	Entidades	187
4.2.3.8	A Inova Sorocaba - Agência de Desenvolvimento e Inovação de Sorocaba.....	187
4.2.3.9	Incubadora do Parque Tecnológico de Sorocaba	191
4.2.3.10	Governança.....	191
4.2.3.11	Perfil pessoal	192
4.3	Síntese Comparativa	194
5.	CONCLUSÕES	201
5.1	Contribuições.....	209
5.2	Limitações	209
5.3	Estudos futuros	209
	REFERÊNCIAS	211
	GLOSSÁRIO.....	223
	APÊNDICES	231
	APÊNDICE I - Roteiro de entrevista para o órgão gestor.....	232
	APÊNDICE II - Roteiro de entrevista nas empresas.....	234
	ANEXOS	237
	ANEXO I - Lista de Parques Tecnológicos no Brasil (ANPROTEC, 2008)	238
	ANEXO II - Ranking de municípios paulistas de acordo com o IDHM.....	242
	ANEXO III – Dados Socioeconômicos do Município de São Carlos.....	243
	ANEXO IV – Dados Socioeconômicos do Município de São José dos Campos.....	244
	ANEXO V – Dados Socioeconômicos do Município de Sorocaba	245

ANEXO VI - Empresas e Instituições instaladas no PqTec	246
ANEXO VII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba.....	247
ANEXO VIII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à esquerda)	248
ANEXO IX - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à direita)	249

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAD: Análise Automática do Discurso
 ABDI: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
 AC: Ancoragem
 AD: Análise do Discurso
 AEB: Agência Espacial Brasileira
 ANPEI: Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
 ANPROTEC: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
 APEX: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
 APL: Arranjo Produtivo Local
 APTSJC: Associação Parque Tecnológico São José dos Campos
 BEO: Competência do Bem-Estar Organizacional
 BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
 BPSO: Biopsicossocial-Organizacional
 BRIC: os países emergentes Brasil, Rússia, Índia e China
 CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
 CD: Credenciamento Definitivo
 CDT: Centro de Desenvolvimento Tecnológico
 CECOMPI: Centro para a Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista
 CGEE: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
 CIATEC: Companhia de Desenvolvimento do Polo de Alta Tecnologia de Campinas
 CIESP: Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
 CIETEC: Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
 CIO: Construção da Identidade Organizacional
 CITESC : Centro de Inovação em Saúde
 C&T: Ciência e Tecnologia
 C&T&I: Ciência, Tecnologia e Inovação
 CF: Constituição Federal
 CNEN: Comissão Nacional de Energia Nuclear
 CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 Confap: Conselho Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa
 Consecti: Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de Ciência, Tecnologia e Inovação
 CP: Credenciamento Provisório
 CPqD: Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
 C&T: Ciência e Tecnologia
 CT&I : Ciência, Tecnologia e Inovação
 CTI: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer
 DCTA: Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
 DSC: Discurso do Sujeito Coletivo
 EAA: *Evaluative Assertion Analysis*
 EBT: Empresa de Base Tecnológica
 ECH: Expressões chave
 IESBEC: Incubadora de São Bernardo do Campo
 EMPTS : Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba
 ETEC: Escola de Ensino Técnico
 FACENS: Faculdade de Engenharia

FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
 FIESP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
 FINEP: Financiadora de Estudos e Projetos
 G-QVT: Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
 IASP: *International Association of Science Parks and Areas of Innovation*
 IC: Ideias Centrais
 ICT: Instituição Científica e Tecnológica
 IDH: Índice de Desenvolvimento Humano
 IDHM: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
 IEL: Instituto Euvaldo Lodi
 IES: Instituição de Ensino Superior
 IFI: Instituto de Fomento e Coordenação Industrial
 INPI: Instituto Nacional da Propriedade Industrial
 INPE: Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
 IO: Identidade Organizacional
 IP: Identidade Pessoal
 IPEAS: Instituto de Pesquisa e Estudos Avançados Sorocabano
 ITA: Instituto Tecnológico de Aeronáutica
 MCTI: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
 NBIA: National Business Incubation Association (Associação Nacional de Incubadoras de Empresas dos Estados Unidos)
 NEP-GQVT: Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão da QVT
 NPGTUSP: Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo
 OIT: Organização Internacional do Trabalho
 OMS: Organização Mundial da Saúde
 OS: Organização Social
 OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
 ParqTec - Parque Tecnológico de São Carlos
 PCT: Parque Científico e Tecnológico
 PEC: Proposta de Emenda à Constituição
 P&D&E: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia
 P&D: Pesquisa e Desenvolvimento
 PI: Propriedade Intelectual
 PL: Projeto de Lei
 PqT: Parque Tecnológico
 PqTec: Parque Tecnológico São José dos Campos
 PqTec – SJC: Parque Tecnológico – São José dos Campos
 PQVT: Programas de qualidade de vida no trabalho
 PNI: Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas
 PODI: Polo de Desenvolvimento e Inovação de Sorocaba
 PTRP : Parque Tecnológico de Ribeirão Preto
 PTS: Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto
 QVT: Qualidade de Vida no Trabalho
 SBPC: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
 SDECT: Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo
 SEBRAE-SP: Serviço de apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo
 SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
 SPE: Sociedade de Propósito Específico
 SPTec: Sistema Paulista de Parques Tecnológicos

STP: Science, Technology and Research Parks
UFSCAR: Universidade Federal de São Carlos
UNESP: Universidade Estadual Paulista
UNIP: Universidade Paulista
UNISO : Universidade de Sorocaba
UNITAU: Universidade de Taubaté
UNIVAP: Universidade Vale do Paraíba
USP: Universidade de São Paulo
WHO: World Health Organization

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciências que contribuem para o construto Identidade	44
Quadro 2 - Orientação Organizacional de Brickson (2007)	51
Quadro 3 - Obstáculos para QVT de Westley.....	52
Quadro 4 - Categorias de identidade comumente estudadas em função das organizações.....	66
Quadro 5 - Fases vitais no desenvolvimento da identidade	72
Quadro 6 - Parques Tecnológicos: principais <i>stakeholders</i> e focos de interesse.....	80
Quadro 7 - Balanço dos parques científicos e tecnológicos.....	83
Quadro 8 - Atividades Desenvolvidas por Incubadoras de Empresas nos Estados Unidos.....	90
Quadro 9 - Vantagens de Localização em Incubadoras de Empresas (em %).....	92
Quadro 10 - Comparação entre os métodos quali e quantitativo	97
Quadro 11 - Parques Tecnológicos em São Paulo	100
Quadro 12- Pessoas que forneceram dados para esta pesquisa, de acordo com a posição profissional.....	104
Quadro 13 – Quadro de entrevistas: método e data	108
Quadro 14 – Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo	114
Quadro 15- Áreas de atuação permitidas às OSCIP e instituições que não podem ser qualificadas.	125
Quadro 16 – Articuladores de Identidade e Política de Identidade – Brasil	127
Quadro 17 - Eixos básicos de taxonomia de parques tecnológicos	128
Quadro 18 - Missão, visão e valores da Damha Urbanizadora.....	132
Quadro 19 - Missão, Visão e Valores do Instituto Inova.....	140
Quadro 20 - Componentes-chave divulgados na recepção do PqTec	147
Quadro 21 - Os CDT's, com as instituições compositoras e respectivos focos	148
Quadro 22- Investimentos (R\$ Milhões) no PqTec (Março de 2013)	156
Quadro 23 - Missão, Visão e Objetivos do Cecompi.....	163
Quadro 24 - Missão, Visão e Valores do PTS	180
Quadro 25- Principais áreas de atuação do PTS	181
Quadro 26 - Missão, principal objetivo, valores e atuação da Inova Sorocaba	188
Quadro 27 - Características básicas	194
Quadro 28 - Surgimento (construção da identidade)	195
Quadro 29 - Elementos estruturantes da identidade organizacional	196
Quadro 30 - Identidade do órgão gestor.....	198
Quadro 31 - Valores	199

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Duas dimensões críticas na construção de identidade.....	47
Ilustração 2 - Quadro conceitual proposto por Caldas e Wood (2007)	64
Ilustração 3 - Categorias de valores de Schwartz	70
Ilustração 4 - Gerações de Parques Tecnológicos	81
Ilustração 5 - Composição dos PCTs presentes no mundo.....	84
Ilustração 6 - Área ocupada pelos PCT's	84
Ilustração 7 - Localização dos PCTs	85
Ilustração 8 - Modelo Conceitual da Pesquisa.....	101
Ilustração 9 - Vista Aérea do Ecotec em 2010, com o condomínio Damha na parte inferior, a UFSCar à direita e outros condomínios acima. O centro de São Carlos localiza-se, fora da foto, à direita.....	130
Ilustração 10- Logomarca do Parque Eco Tecnológico Damha	133
Ilustração 11 - Sede do núcleo do parque, em 2014, abrigando o Instituto Inova, incubadora, auditórios e o centro de inovação. Em destaque a parede térmica do prédio.	140
Ilustração 12 - Estrutura de governança do Instituto Inova.....	143
Ilustração 13 - Foto da Fachada Principal do PqTec-SJC	144
Ilustração 14- Logomarca com slogan do PqTec	144
Ilustração 15 - Fachada do núcleo do PTS	176
Ilustração 16 - Logomarca do PTS	176
Ilustração 17 - Foto aérea do PTS	179

1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno é um ‘mundo em disparada’: não só o ritmo da mudança social é muito mais rápido do que em qualquer sistema anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores. (GIDDENS, 2002, p. 22).

Nossa sociedade encontra-se em um momento de intenso desenvolvimento tecnológico, com mudanças importantes nas formas como as pessoas se relacionam. Na era do conhecimento, ou pós-industrial, constata-se uma mudança sem precedentes em nossa civilização, a mudança nas bases materiais da vida, que são o espaço e o tempo (CASTELLS, 1999), com profundas alterações em nossa rotina, com a internet ligada nos telefones celulares – dando surgimento à chamada “segunda tela” –, o teletrabalho, a educação à distância e o incremento em escala das redes sociais, com novas formas de cooperação e associação e, principalmente, novas formas de relacionamento entre as pessoas.

Zouain e Plonski (2006) consideram que a globalização que vemos atualmente é fruto da liberalização e desregulamentação dos mercados, aliado à revolução das tecnologias de informação e comunicação, constituindo um fenômeno que reduz a operacionalidade dos estados-nação.

Para estes estudiosos (*Ibid.*), a internacionalização das empresas diminui a importância das nações, mas cria e mantém vantagens competitivas mediante um processo altamente localizado. Nesse contexto, polos de modernização regionais ascenderam como unidades econômicas que ultrapassam suas fronteiras territoriais e que contemplam aproximações comerciais e culturais, como a região do Vale do Silício/Bay Área de São Francisco, o Norte da Itália, o Alto Reno (Baden-Württemberg) na Alemanha, o País de Gales, Hong-Kong e Shenzhen (China), o Triângulo de Maior Crescimento (Penang, Medan em Sumatra e Phuket na Tailândia) e vários outros.

No plano da organização política, Cardoso (2013) afirma que, devido às novas tecnologias, surgiram novas formas de cooperação e, em decorrência, novas formas de representação política, com uma participação mais direta da população. No plano mundial, de acordo com Bauman (2011), uma nova forma de governo emerge – um governo mundial –, em moldes ainda desconhecidos e diferentes dos atuais.

No plano organizacional observa-se o acirramento da competitividade, e a diluição de fronteiras, seja com a intensificação de fusões e aquisições que ocorre nestas últimas duas décadas, seja pelas grandes ondas de internacionalização que ocorrem no mundo, em 1950 e 1960 (empresas norte-americanas e européias), na década de 1980, com as empresas japonesas e nos anos 2000, com a intensificação da internacionalização de empresas de países emergentes, especialmente Brasil, Rússia, Índia e China, os BRIC, surpreendendo os especialistas, formuladores de políticas e empresários e gerando maior visibilidade do país (FLEURY *et al*, 2010).

Nos anos de 1950 e 1960 surgem os primeiros parques tecnológicos e incubadoras, nos Estados Unidos e Inglaterra, como forma de desenvolvimento local e regional. Nos anos de 1960 e 1970, ocorreram movimentos sociais no sentido da valorização da diversidade e humanismo. Estas mudanças levaram alguns autores, como Castells (1999), Woodward (2012) e Bauman (2008), a discutir a existência de uma crise de identidade na sociedade. Na década de 1980 surge o conceito de identidade organizacional, a partir de uma crise (de identidade) vivida na universidade de Illinois.

No plano pessoal, além das novas formas de relacionamento em redes, observa-se que, já há algumas décadas (especialmente a partir da década de 1960), o movimento de individualização (BAUMAN, 2008, WOODWARD, 2012), que ocorre também no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2008; DEJOURS, 1999).

Bauman (2008) considera que a palavra de ordem é a flexibilidade. Empregos de curto prazo, instabilidade e precarização, traduzidos em incerteza, que “divide em vez de unir” (BAUMAN, 2008, p.36), pois todo o sofrimento (medos, ansiedades e tristezas) não se reflete como uma causa comum - e é isto que torna a instabilidade dos tempos atuais como um fenômeno sem precedentes.

Para Bauman (*Ibid.*), além da valorização dos ativos intangíveis, com as ideias como maiores fontes de lucro, as organizações passam a ter uma efetiva relação de dependência com os consumidores, e não tanto mais com os trabalhadores ou produtores.

Outras ocorrências importantes são a emergência da sustentabilidade, o envelhecimento da população, bem como o aumento da expectativa de vida e maior consciência do direito à saúde e à educação. Para Limongi-França (2006), essas exigências são, em sua maioria, de natureza psicossocial e atingem e modelam pessoas e instituições de qualquer tipo, com efeitos sobre o bem-estar a médio e longo prazos, com destaque para o *stress*.

Alves (2001) considera que há atualmente um conceito mais amplo de geração de riqueza, que inclui conhecimento, tecnologia, empregos, infraestrutura energética e de comunicações; como também a preservação do meio ambiente, o desenvolvimento sustentável, a dignidade no trabalho e a defesa do consumidor, com implicações políticas e estratégicas para os países (ALVES, 2001).

Os parques de ciência e tecnologia, bem como as incubadoras tecnológicas são entendidos como um instrumento de interação entre universidade e empresa para gerar competitividade através da inovação, promovendo qualificação, aumento de empregos e bem-estar social, e compreendendo a articulação entre as três esferas do poder público, academia e o setor privado que, além da indústria, inclui também os setores imobiliário e de serviços.

O Vale do Silício (*Silicon Valley*), na Califórnia, originado na Universidade de Stanford, é considerado como a experiência precursora dos parques científicos e tecnológicos, fomentando uma série de iniciativas em diversos países em prol do desenvolvimento da relação entre a atividade acadêmica e a iniciativa empresarial privada (ZOUAIN e PLONSKI, 2006). O Vale do Silício gerou um novo paradigma industrial de funcionamento em rede, com uma intensa mobilidade entre as áreas, setores, unidades de negócios e também para além da empresa; as carreiras sem fronteiras, que caracterizam a mobilidade interorganizacional, apareceram de forma mais típica nesta região (SAXENIAN, 1996).

Todos esses eventos afetam e são afetados pela identidade. Nossa sociedade encontra-se em paradoxos: caminha-se para uma identidade global, em conflito com as identidades nacionais (CASTELLS, 1999). Considerando a revolução nas telecomunicações, Naisbitt (1994) aponta para o surgimento de um novo paradoxo global com um “sistema maior a serviço do protagonista menor” caracterizando-se pela ampliação do papel do indivíduo, com amplo acesso à informação e a possibilidade de se articular junto a outros indivíduos em rede, sem

fronteiras; tal como no âmbito mundial, onde o local possui uma influência sobre o global - enquanto a economia mundial se fortalece, suas partes se tornam menores e mais poderosas; nas organizações, as decisões tornam-se descentralizadas para o patamar mais baixo possível; as democracias representativas podem evoluir para as democracias diretas e as pessoas passam a ter mais oportunidades do que em qualquer outra época.

A ampliação da acessibilidade das pessoas impõe uma responsabilidade mais ampla às empresas, considerando não apenas o lucro, mas também as partes que afetam e são afetadas em suas operações (*Ibid.*). Freitas (2006) aponta que há atualmente uma crise de identidade na sociedade, fragilizada nas instituições que lhe dão corpo, que se reflete nas organizações, embora estas ainda transmitam uma superficial imagem de segurança.

A partir do estudo de autores como Ciampa (2012), Machado (2003), Silva (2012), Woodward (2012) e Erikson (1976), nesta tese considera-se como identidade o conjunto de características que fazem as pessoas, grupos e organizações similares e diferentes uns dos outros, considerando a continuidade e a diferenciação. Este conceito implica, também, que a identidade é um *processo social*, de acordo com autores como Erikson (1976), Castells (1999), Bauman (2008), Ciampa (2012), Woodward (2012) e Silva (2012).

Nesta perspectiva, entende-se que o conceito de Identidade é único, e pode ser abordado em diversos níveis: pessoa, grupo, organização, nação e até mesmo o mundo. Este estudo enfoca o nível organizacional, a partir do entendimento do construto no nível pessoal, considerando suas reciprocidades.

Desta forma, neste estudo, a Identidade Organizacional, IO, não é considerada uma metáfora da identidade pessoal, e sim um nível de análise do construto, constituindo um fenômeno organizacional real. Como explicam Beyda e Macedo-Soares (2010), a concepção construtivista entende o construto de IO como contingencial, em função de processos de construção social, possibilitando as abordagens linguística, discursiva, pós-modernista, feminista, psicanalítica e ainda sobre poder e política, o que reforça e permite a fundamentação do estudo na identidade pessoal.

Gioia (1998) recorda que a concepção de humanidade tem como seu mais importante fundamento a noção de Identidade, com a clássica pergunta “Quem sou eu?” e entende que

não é surpresa que a organização de trabalho também tenha como fundamento central esta concepção - “Que organização somos nós?”.

Whetten (2006) esclarece que a identidade organizacional é o guia final para a tomada de decisões, quando um conflito parece insolúvel. É, portanto, um conceito importante em contexto de competitividade onde a crise está à espreita.

O estudo considera como pressupostos teóricos:

- Existe reciprocidade entre a identidade organizacional e a pessoal.
- Existe um esforço, por parte de grupos sociais, na construção da identidade organizacional de parques tecnológicos no Brasil.
- Em relação à existência de identidades múltiplas, há uma identidade primária que rege todas as outras, conforme Castells (1999).
- Durante o estudo, a ocorrência de discrepâncias em relação a estes pressupostos não são descartadas.

Neste contexto, a pergunta central de pesquisa é: Como se estabelece a identidade organizacional em parques tecnológicos, em suas reciprocidades com a identidade pessoal?

A escolha dos temas identidade e parques tecnológicos verifica-se pelo encadeamento com estudos anteriores da autora. A identidade é um construto complexo, sendo discutida desde estudos clássicos como fundamento da existência humana e, sendo também, desta forma, um aprofundamento dos temas de Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento Organizacional, estudados na dissertação de mestrado pela autora (SCHIRRMEISTER, 2006) em um instituto de tecnologia; além disso, o tema de parques tecnológicos foi objeto de estudo temático do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, no qual a autora foi integrante, em 2007 e 2008.

Este é um estudo exploratório, de concepção construtivista social, com estratégia de estudo qualitativo de múltiplos casos. Foram estudados três parques tecnológicos do Estado de São Paulo: o Parque Eco Tecnológico Damha (Ecotec), o Parque Tecnológico - São José dos Campos (PqTec - SJC) e o Parque Tecnológico de Sorocaba (PTS). No âmbito do Parque Tecnológico – São José dos Campos foi estudado também o Cecompi, entidade que faz a

gestão da incubadora deste parque e teve participação na construção da identidade deste parque.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em investigar como se estabelece a construção da identidade organizacional em parques de ciência e tecnologia a partir do entendimento do construto de identidade pessoal. Como objetivos específicos, propõe:

- Estudar o construto de identidade pessoal e organizacional.
- Analisar o processo de construção da identidade organizacional em parques tecnológicos.
- Identificar elementos que contribuem ou restringem a construção da identidade organizacional em parques tecnológicos.
- Compreender relações transversais entre a identidade e a qualidade de vida no trabalho.

1.2 Problemática

Com base nos objetivos descritos acima, delineiam-se algumas perguntas:

- Q1. Como se estabelece a reciprocidade entre a identidade organizacional e a pessoal?*
- Q2. Como se estabelece a construção da identidade de parques tecnológicos?*
- Q3. Quais os fatores que contribuem e restringem para a formação da identidade organizacional em parques tecnológicos?*
- Q4. Como a qualidade de vida no trabalho pode ser percebida em relação à identidade organizacional e individual em Parques Tecnológicos?*

1.3 Justificativa

Pela extensividade com que o conceito de Identidade é abordado por renomados estudiosos, como Bauman (2008), Castells (1999), Giddens (2002), Schein (1996), Freitas (2006), Hall (2011) é um tema importante tanto para o estudo do indivíduo em sua condição humana como em estudos de ótica macroestrutural (LOCKE, 1690; GIDDENS, 2002; CASTELLS, 1999).

Castells (1999) discute uma nova estrutura social desenvolvendo-se em três campos fundamentais: espaço, tempo e tecnologia. Ao mesmo tempo em que a globalização avança e as instituições se fragilizam, a necessidade de discutir, manter ou transformar as identidades torna-se o seu contraponto mais impetuoso. De acordo com o autor (*Ibid.*), as identidades são importantes porque constroem interesses, valores e projetos.

Os ambientes de inovação são uma criação da era da informação, constituindo-se meios onde a imaginação, experimentação e agilidade - elementos geradores de riqueza nesses novos tempos – tomam forma para conquistar os mercados (ZOUAIN e PLONSKI, 2006). Os parques tecnológicos e incubadoras têm um importante papel no desenvolvimento da indústria de alta tecnologia e requalificação das áreas onde são instalados. Trata-se de um fenômeno recente, que tem crescido no Brasil: de acordo um estudo realizado em 2011 pela Anprotec (2013), em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. A associação estima que existam cerca de 400 incubadoras e 90 iniciativas de parques tecnológicos no país, 30 em operação.

Machado (2003) ressalta que o estudo da relação entre as identidades organizacional e pessoal (bem como a identidade social e no trabalho), suas configurações e possíveis associações representa um campo vasto a ser explorado. A autora (*Ibid.*) aponta também como lacuna de estudos a associação entre o stress e a identidade, e lembra que a dimensão psicossocial é, em grande proporção, determinante da vida organizacional, sendo o estudo da identidade útil para compreender a sua realidade. Ainda de acordo com a autora (*Ibid.*), a identidade é fonte importante de estruturação da ação, podendo direcionar o indivíduo à integração e autonomia.

Nesse sentido, como ressaltam Whetten e Godfrey (1998), o enfoque qualitativo em estudos sobre identidade pode contribuir para ampliar a compreensão do fenômeno.

A sociedade passa por um momento em que as pessoas se deparam com múltiplos caminhos de vida, onde um projeto de vida apenas não basta – sendo remodelado e transformado ao longo da trajetória de um indivíduo – começam a surgir, paralelamente, múltiplas identidades nos indivíduos (BAUMAN, 2008; CASTELLS, 1999).

Ao mesmo tempo em que os elementos geradores de riqueza são cada vez mais subjetivos e os indivíduos sentem-se sozinhos em suas escolhas, sem projetos coletivos compartilhados (BAUMAN, 2008) as opções tem-se respaldado cada vez mais em escolhas de bem-estar individuais, norteando o enfoque dos modelos de gestão. O estudo das identidades é importante também em relação à saúde. De acordo com Dejours (1999), a identidade constitui a armadura da saúde mental, e o trabalho se inscreve nessa dinâmica - não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. O reconhecimento é decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, ou seja, na motivação. Da mesma forma, as elevadas taxas de ansiedade que nossa sociedade tem sintomatizado, característica da era pós-industrial (BAUMAN, 2008), em decorrência de todas estas multiplicidades, são mais um fator da importância do estudo das identidades no âmbito da gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) no ambiente laboral.

A psicodinâmica da construção e produção social da identidade é fundamental para o entendimento do comportamento humano. Carr (2003) aponta que a identidade é geralmente considerada como um relacionamento psicodinâmico do eu com o outro, ou outros; o nosso set de identidade provém de variadas situações e interações nos grupos sociais, tais como família, trabalho e grupos sociais. Da mesma forma, o campo do comportamento organizacional tem considerado o indivíduo e a organização como partes de um mesmo relacionamento, o que, para o autor (*Ibid.*), ficou evidenciado mais notadamente na obra de Edgar Schein, na elaboração do conceito de contrato psicológico. Carr (*Ibid.*) considera ainda que a forma como a organização do trabalho está envolvida na construção da identidade e, da mesma forma, como as organizações são moldadas como parte desta psicodinâmica, são fenômenos que não estão claramente compreendidos.

1.4 Conceitos operacionais

Os conceitos de identidade e parques tecnológicos, da forma como são compreendidos neste estudo, foram apresentados na contextualização desta introdução. As definições operacionais são apresentadas a seguir:

- **Identidade Organizacional:** o conjunto de atributos e valores que fazem as pessoas, grupos e organizações similares e diferentes uns dos outros. Operacionalmente, a identidade organizacional foi estudada considerando elementos estruturantes encontrados na literatura de identidade pessoal, que são o histórico (o quê, como, por quem, para quê), visão de futuro, confiabilidade, autonomia, recapacitação, integração e aspectos centrais e duradouros que Whetten (2006) define.
- **Parques Tecnológicos:** são instrumento de interação entre universidade e empresa para, através da inovação, gerar competitividade, qualificação, aumento de empregos e bem estar-social.

Há ainda alguns conceitos que são transversais e que também demandam definições operacionais:

- **Inovação tecnológica:** introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos processos, produtos ou serviços, bem como em ganho de qualidade ou produtividade em processos, produtos ou serviços já existentes, visando ampliar a competitividade no mercado, bem como a melhoria das condições de vida da maioria da população, e a sustentabilidade socioambiental. Esta é a definição utilizada no Sistema Paulista de Inovação Tecnológica (SÃO PAULO, 2008), bem como nos parques tecnológicos estudados, constituindo uma ampliação do conceito de inovação da Lei Federal de Inovação (BRASIL, 2003).
- **Empresas de Base Tecnológica (EBT):** pessoa jurídica de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva, através da aplicação sistemática e intensiva de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- **Órgão Gestor:** é uma entidade de natureza pública ou privada que realiza a gestão do parque tecnológico (PqT) ou incubadora tecnológica. Em geral, nos sistemas de inovação no Brasil, há a Agência de Inovação, que é entendida como uma entidade que realiza o fomento à inovação tecnológica, desenvolvimento tecnológico e pesquisa científica.

- Qualidade de vida no trabalho (QVT): equilíbrio dinâmico e harmônico entre as necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais e os princípios do trabalho ergonomicamente correto e sustentável (NEP-GQVT, 2012).

1.5 Estrutura da Tese

A apresentação deste estudo segue a seguinte estrutura:

1. A introdução, onde se apresenta a contextualização, foco do estudo, incluindo os objetivos e perguntas de pesquisa, justificativa e conceitos operacionais.
2. A fundamentação teórica que, estruturada e desenvolvida buscando atender os objetivos do estudo, versa principalmente sobre o construto de Identidade e Parques Tecnológicos, incluindo conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho.
3. A metodologia, onde se dispõem o universo, abordagem, modelo conceitual, métodos e alternativas de análise de dados.
4. A apresentação e análise de resultados, com os dados coletados em campo, que são apresentados e analisados nesta seção.
5. As conclusões, contendo as considerações derivadas do estudo, suas conclusões, limitações e contribuições futuras.
6. Referências, contendo as fontes que foram utilizadas e citadas neste estudo.
7. O Glossário, elaborado predominantemente a partir do glossário da Anprotec e Sebrae (2002), também abriga termos encontrados durante a revisão de literatura, em artigos e os criados por Giddens (2002) bem como no estudo documental, como o termo Investimento-Anjo.
8. Apêndices, com o roteiro de entrevistas.
9. Anexos, que apresentam uma listagem dos parques tecnológicos no Brasil e dados complementares referentes aos casos estudados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora seja possível dizer que o homem tem uma natureza, é mais significativo dizer que o homem constrói sua própria natureza, ou, mais simplesmente, que o homem se produz a si mesmo. (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 72).

A seguir, será apresentado o construto de identidade, tendo sido organizado buscando as articulações entre a identidade individual e organizacional e os alinhamentos com as escolas de QVT socioeconômica, organizacional e condição humana.

O estudo da identidade nos remete a outros conceitos que se revelam constituintes do construto, como os conceitos de indivíduo, sujeito, pessoa e ator, tratados na seção 2.1, e os conceitos de instituição e papéis, tratados na seção 2.1.1. O termo sociedade foi tratado no decorrer da apresentação do construto, em especial na referência a Bauman (2008).

2.1 Pessoa, Indivíduo e Sujeito

Althusser (1985) entende que a categoria sujeito pode aparecer sob outras denominações, como em Platão (*alma, Deus*) e defende o argumento de que a ideologia (qualquer que seja sua determinação) define-se por sua função de constituir os sujeitos, independentemente de momentos históricos (a ideologia não tem história) e existe para os sujeitos concretos. Para o autor (*Ibid.*), todo sujeito é um indivíduo, porém dotado de consciência, ou determinação, ideológica, com todos os seus rituais – se crê na religião católica, cumprirá seus ritos, por exemplo. Os rituais de reconhecimento social (ideológico), como ter um nome próprio, perguntar “quem é” quando alguém bate à porta, ou apertar as mãos de um conhecido na rua “garantem que somos de fato sujeitos concretos, individuais, inconfundíveis e (obviamente) insubstituíveis.” (ALTHUSSER, 1985, p.95). O autor considera, ainda, que já somos sujeitos antes mesmo de nascer, na ideologia familiar na qual a criança é esperada.

Foucault (1995b, p. 235) entende que os indivíduos submetem a sua subjetividade de duas formas, definindo assim dois significados para a palavra sujeito e suas lutas:

- sujeito a alguém pelo controle e dependência (aos outros) e
- sujeito preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento (a si mesmo).

Para o autor (*Ibid.*) o sujeito é uma objetivação produzida, ou construída, nas relações de poder, e no discurso; como exemplo, o *aluno* é aquele que, pela gênese da palavra, não possui luz.

Castells (1999) entende que sujeitos não são indivíduos, mesmo considerando que são constituídos a partir de indivíduos. Define sujeitos como o ator social coletivo pelo qual indivíduos atingem o significado holístico em sua experiência. Neste caso, a construção da identidade consiste em um projeto de vida diferente, talvez com base em uma identidade oprimida, porém expandindo-se no sentido da transformação da sociedade como prolongamento desse projeto de identidade. Um exemplo disto é a liberação das mulheres, dos homens e das crianças por meio da realização da identidade das mulheres.

Para Ciampa (2012), as configurações de identidade possíveis para um ser humano estão necessariamente atreladas a uma configuração social e histórica e seu estudo está necessariamente atrelado ao estudo da identidade da sociedade. Infelizmente, de acordo com o autor (*Ibid.*), a nossa sociedade, capitalista, impede os indivíduos de serem verdadeiramente sujeitos, remetendo-os a uma situação de coisificação, ou reificação, passando a ser um substantivo. Esta complexidade social remete a uma questão mais profunda, que é a cisão entre sociedade e ser humano, impedindo que o indivíduo reconheça o outro e a si próprio como ser humano. O autor (*Ibid.*) cita Mario de Andrade para ilustrar esta ideia: “*Ninguém chega a ser um nesta cidade*”¹.

Berger e Luckman (2013) afirmam que o homem é um produto social, e referem-se ao termo *pessoa* como o indivíduo que é fruto do processo social, e neste caso excluindo o “selvagem” que cresceu à parte da civilização. Giddens (2002) afirma que mesmo que o conceito de pessoa varie, certamente há elementos comuns nas diferentes culturas, fundamentalmente a capacidade, linguística, de usar o *eu* em contextos diferentes; o autor (*Ibid.*) usa ainda o termo *pessoa*, ou *personhood*, já que concebe o *eu* de forma reflexiva.

Baseado em Foucault (1995b), Castells (1999), Guirado (2010) e Ciampa (2011), entende-se, neste trabalho, o *indivíduo* como parte de um contexto histórico, assim como o sujeito. O

¹ Do poema *Momento* (na obra **Remate de Males**, 1930).

indivíduo configura-se como sujeito enquanto ser ativo na sociedade, e todo sujeito é um indivíduo. Entende-se, ainda, *ator* como o indivíduo ativo representante de si mesmo em sua ação na sociedade (CIAMPA, 2011) e *pessoa* como o indivíduo que é modificado no processo social (BERGER; LUCKMAN, 2013). Portanto, este estudo trata da identidade pessoal. O termo identidade pessoal é amplamente utilizado em detrimento do termo identidade individual, como em Hall (2012), Giddens (2002), Machado (2003), Ciampa (2011), Wählin (2002), Albert (1998), Locke (1690) e Dejours (2008).

2.1.1 Instituições e papéis

Para discutir o tema Identidade na sociedade em rede, Castells (1999) define como sociedade civil “o conjunto de organizações e instituições, bem como uma série de atores sociais estruturados e organizados, que, embora às vezes de modo conflitante, reproduzem a identidade que racionaliza as fontes de dominação estrutural” (*Ibid.*, p. 24); os movimentos sociais, como as “ações coletivas com um determinado propósito cujo resultado, tanto em caso de sucesso como de fracasso, transforma os valores e instituições da sociedade.” (*Ibid.*, p. 20) e, como identidade, “a fonte de significado e experiência de um povo.” (*Ibid.*, p. 22).

O conceito de *instituição social*, na sociologia, refere-se a um sistema social relativamente permanente de padrões, papéis e relações, com função (propósito do grupo), estrutura (pessoas, equipamentos, organização e comportamento) e valores (códigos de conduta). Nossa sociedade possui como principais instituições sociais a Família, a Igreja, o Estado, a Empresa, e a Escola. Já *papel* pode ser definido como o comportamento esperado de qualquer indivíduo em certa posição (LAKATOS, 1999).

Giddens (2003), como parte da teoria da estruturação, define instituições como práticas que possuem uma maior extensão espaço-temporal, dentro de totalidades sociais, sendo organizadas pelos princípios estruturais, que são mais profundamente embutidos nas mesmas (totalidades sociais).

Berger e Luckman (2013) definem sociedade como uma aglomeração de instituições e explicam que, ao se afirmar que uma atividade é institucionalizada, significa afirmar que esta atividade está submetida ao controle social.

Os autores (*Ibid.*) explicam que o processo de institucionalização inicia-se com a *habitualização* de uma atividade, pela sua repetição – o “lá vai ele de novo”, seguido pelo “lá vamos nós de novo”, gerando a divisão do trabalho e, sobretudo, abrindo oportunidades para a inovação, pois libera a pessoa de tomar decisões ao efetuar de forma repetida uma mesma atividade, permitindo-a a pensar em outras coisas. A habitualização pode ocorrer mesmo com o indivíduo solitário; em se tratando da interação (social) de ao menos duas pessoas, temos uma *tipificação recíproca*, a instituição. Assim, o que caracteriza a instituição, e seus atores, é a tipicidade, cujas ações entre os indivíduos se entrelacem, sendo compartilhadas, em uma situação social duradoura. No processo de institucionalização, que é assegurado pela linguagem, seguem-se a *sedimentação* e *tradição*. Quando as instituições são transferidas para as outras gerações, o “lá vamos nós de novo” torna-se o “é assim que estas coisas são feitas.” (BERGER; LUCKMAN, 2013, p. 82).

Goffman (1985) apresenta a vida social em uma perspectiva teatral, e explica que os papéis desempenhados pelos indivíduos são talhados em função dos papéis das outras pessoas; entretanto, estes outros também são atores e também são plateia, onde os indivíduos buscam controlar a impressão que estes outros recebem da situação. O autor (*Ibid.*) define interação como um algo que ocorre sempre que os indivíduos estão na presença imediata dos outros, sendo uma influência recíproca sobre as ações uns dos outros. Define ainda papel social “como a promulgação de direitos e deveres ligados a uma determinada situação social”, e “envolverá um ou mais movimentos, e que cada um destes pode ser representado pelo ator numa série de oportunidades para o mesmo tipo de público ou para um público formado pelas mesmas pessoas.” (*Ibid.*, p.24).

Segundo Castells (1999), *papeis* são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade. A importância relativa desses papéis no ato de influenciar o comportamento das pessoas depende de negociações e acordos entre os indivíduos e estas instituições e organizações.

Berger e Luckman (2013) buscam expandir a teoria do papel de Mead acrescentando a teoria institucional e entendem que os papéis são linguisticamente objetivados e representam a ordem institucional, sendo um meio de incorporação do indivíduo na institucionalização das condutas.

A questão de saber quais são os papéis que se institucionalizam é idêntica à questão de definir quais as áreas de conduta afetadas pela institucionalização, e pode ser respondida da mesma maneira. Toda conduta institucionalizada envolve um certo número de papéis. Assim, os papéis participam do caráter controlador da institucionalização. (BERGER; LUCKMAN, 2013, p. 100).

Assim, a instituição se assemelha a um roteiro de um drama, com atores, que corporificam repetidamente papéis prescritos, que formam uma experiência real para os indivíduos vivos e tornam possível a existência das instituições (*Ibid.*).

A identidade, porém, constitui um conceito mais profundo do que o de papéis.

2.2 Identidade

O conceito identidade, como propriedade, tem origem no pensamento clássico com a noção de permanência, singularidade e unicidade. Na lógica, temos o princípio da identidade – *para qualquer x, x é sempre igual a x* – e na álgebra, quando duas expressões são representadas pelo mesmo número. Na filosofia clássica, relaciona-se à ideia de permanência, singularidade e unicidade do que constitui a realidade das coisas, notadamente em Heráclito (CALDAS; WOOD, 1997; WOODWARD, 2012).

Autores como Ciampa (2012), Machado (2003), Silva (2012) e Woodward (2012) ressaltam que não há como entender identidade senão pela primeira noção básica que é: diferença e igualdade. Ciampa (2011) pontua ainda que a identidade “*é a articulação da diferença e da igualdade*” (CIAMPA, 2011, p. 143). Silva (2012, p. 79) brinca com as palavras: “A mesmidade (ou a identidade) porta sempre o traço da outridade (ou da diferença)”. Woodward (2012, p. 40) resalta que a “*identidade depende e é marcada pela diferença*”, realizada pelos sistemas simbólicos de representação e pela exclusão social. Machado (2003, p. 67) explica que “*ao buscar a unidade, a partir da diferenciação, a identidade é capaz de harmonizar a igualdade e a soberania, na medida em que parte sempre do pressuposto de que somos iguais, mas únicos.*”.

Silva (2012) questiona a centralidade do multiculturalismo na pedagogia como tolerância e respeito com a *diversidade e diferença*, levando o conceito de identidade a uma cristalização e essencialização, ou seja, a identidade fica relegada a ser um conjunto de dados e fatos da vida

social sobre os quais o indivíduo deve se posicionar. O autor (*Ibid.*) defende que se deveria, antes de mais nada, teorizar sobre a produção da identidade e diferença, considerando os conceitos de identidade, diferença, diversidade e alteridade.

O conceito de identidade refere-se a um *processo social*, como em Erikson (1976), Castells (1999), Bauman (2008), Ciampa (2012), Woodward (2012) e Silva (2012). Silva (*Ibid.*) ressalta que tanto a identidade quanto a diferença (considerada como um resultado) são produzidas no mesmo processo social: são o resultado de um processo de produção simbólica e discursiva. Ressalta, ainda, que a identidade é uma criação sociocultural e não natural.

Além de serem interdependentes, identidade e diferença partilham uma importante característica: elas são o resultado de atos de criação linguística. Dizer que são o resultado de atos de *criação* significa dizer que não são ‘elementos’ da natureza, que não são essências, que não são coisas que estejam simplesmente aí, à espera de serem reveladas ou descobertas, respeitadas ou toleradas. A identidade e a diferença têm que ser ativamente produzidas. Elas não são criaturas do mundo natural ou de um mundo transcendental, mas do mundo cultural e social. Somos nós que as fabricamos, no contexto de relações culturais e sociais. A identidade e a diferença são criações sociais e culturais. (SILVA, 2012, p. 76).

Entender a identidade de uma pessoa é também perguntar-se “quem sou eu?”. Para Ciampa (2012) a resposta a esta pergunta é uma representação da identidade, como um produto, e parte então para entender seu processo de produção, ou processo de identificação, considerando-a como um processo social. Para o autor (*Idem*, 2011) o estudo da psicologia social fundamenta-se em três grandes pilares interrelacionados: identidade, consciência e atividade. Ressalta que devemos sempre lembrar que as transformações na identidade ocorrem concomitantemente às transformações na consciência e na atividade, e sempre devemos considerar as três categorias (CIAMPA, 2011).

Freitas (2006) define identidade como um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo e diz respeito não apenas ao indivíduo mas também ao grupo, à sociedade em geral. O sentimento de identidade do sujeito é composto pelo conjunto de suas diversas identidades.

Inicialmente, entendemos a identidade como algo estático, um traço estatístico, como o nome (que nos foi dado), que é uma representação da identidade. A ele se somam outras informações, por toda uma gama de substantivos (como *recém-nascido*) e adjetivos, que tornam o ser determinado, mas, principalmente, predicções, em especial papeis. A sua manifestação, entretanto, se dá pela atividade (*nascer* – há conjugação verbal): o indivíduo não é algo, mas sim o que ele faz, no mundo (CIAMPA, 2012).

Tomar a identidade como um conjunto de fatos autônomos, como ser brasileiro, ser negro, ser homem etc. gera um conceito de identidade como autocontida e autossuficiente, sendo desta forma autorreferenciada. Entretanto, estas positivities não se encerram em si mesmas, sendo parte de uma extensa cadeia de negações, como não ser argentino, não ser europeu, não ser japonês, não ser angolano: “A gramática nos permite a simplificação de simplesmente dizer ‘sou brasileiro’. Como ocorre em outros casos, a gramática ajuda, mas também esconde.” (SILVA, 2012, p. 75).

Woodward (2012) frisa que a identidade é relacional, e, usando como exemplo o conflito entre servos e croatas, a identidade sérvia depende de algo fora dela, que é a identidade croata. Neste mesmo sentido, Bauman (2005) argumenta que, em um senso realizado na Polônia antes da segunda grande guerra, os indivíduos, embora vivessem em uma sociedade multiétnica, diversa em crenças, línguas e costumes, a população insistentemente não respondia sua nacionalidade. Respondiam “somos daqui” ou “pertencemos a este lugar”, e o termo “pessoas do lugar” passou a compor a lista de nacionalidades no país. O autor (*Ibid.*) argumenta que estes moradores nunca tiveram a oportunidade de pensar em mudar de lugar, ou pensar “outra identidade”.

Afinal de contas, perguntar “quem você é” só faz sentido se você acredita que possa ser outra coisa além de você mesmo; só se você tem uma escolha, e só se o que você escolhe depende de você; ou seja, só se você tem de fazer alguma coisa para que a escolha seja ‘real’ e se sustente (BAUMAN, 2005, p.25).

Ampliando o estudo descritivo da identidade, Ciampa (2012) entende que há bem mais a ser pesquisado. Passa-se ao entendimento dos significados implícitos, considerando o jogo das aparências, com o “desvelamento do que se mostra velado” (CIAMPA, 2012, p.144).

A identidade é composta pela história pessoal, apresentando-se como uma articulação de muitas personagens, que podem coexistir, alternarem-se, sucederem-se ou mesmo se conservarem. Quando as personagens esgotam-se, sem perspectivas de novas, ocorre uma morte simbólica ou mesmo física. O ator torna-se um “moribundo” até que se abrem novas perspectivas (CIAMPA, 2011).

Embora o indivíduo seja uma totalidade, em cada momento é uma parte dele que é manifestada e ele representa a si mesmo ao comparecer frente a alguém. Em decorrência, as

relações sociais são uma rede de representações, mantida pela atividade dos indivíduos, que são normatizadas, refletindo e mantendo a estrutura social. Esta normatização conserva as identidades, pois paralisa o processo de identificação, pela constante *reposição* identitária (CIAMPA, 2011; 2012).

Com o tempo o termo Identidade se tornou universal e abrangente, com novos significados e abordagens, estendendo a várias áreas do conhecimento, saindo do objeto indivíduo e sendo aplicado a grupos sociais, religiosos, nacionais e à própria espécie, dentre outros. Na psicanálise, Freud introduziu o conceito de identidade interior (CALDAS; WOOD, 2007):

O que me ligou ao Judaísmo não foi (e me envergonho de admitir) nem fé nem orgulho patriota, uma vez que eu sempre fui um incrédulo e fui criado sem qualquer pensamento religioso (...). Porém, muitas outras coisas permaneceram para fazer a atração ao Judaísmo e aos judeus irresistível - muitas forças emocionais obscuras, que eram mais poderosas quanto menos podiam ser expressas em palavras, assim como uma clara consciência de identidade interior, a segura privacidade de uma construção mental comum (FREUD, 1959, p. 274 *apud* ERIKSON, 1976, p.20; CALDAS; WOOD, 2007, p.05).

No ramo psicanalítico, o conceito de identidade individual caracteriza-se pela unicidade e continuidade, sendo um processo localizado no indivíduo e influenciado pelo seu meio e sua cultura. Os autores (CALDAS; WOOD, 2007) sugerem que, enquanto identidade refere-se a conteúdo ou propriedade, *self* representaria a entidade que a incorpora (*o eu de cada um*). O mesmo conceito de identidade individual que foi mais popularizado é também o mais empregado a outros objetos como organizações, nações e grupos: “uma classificação do *self* que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais e como similar a membros da mesma classe” (CALDAS; WOOD, 2007, p. 06).

Guirado (2010), ao discutir os sujeitos em Foucault, esclarece que, enquanto para este autor a identidade é essencialmente móvel, a psicologia tende a tratá-la de forma mais descritiva, como análise da biografia e do ego.

A partir da reflexão de Freud em relação à identidade interior (ou íntima, variando conforme a tradução) e sua escolha pelo judaísmo, Erikson (1976, p.21) propõe que “a identidade de uma pessoa ou grupo pode ser relativa à de outras pessoas ou grupos; e que o orgulho de conquistar uma forte identidade pode significar uma emancipação interior da identidade de um grupo mais dominante (a ‘maioria compacta’)

[...] pois estamos tratando de um processo ‘localizado’ *no âmago do indivíduo* e, entretanto, também *no núcleo central da sua cultura coletiva*, um processo que estabelece de fato, a identidade dessas duas identidades [grifo do autor]. [...] em termos psicológicos, a formação da

identidade emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com uma tipologia que é significativa para eles; enquanto que ele julga a maneira como eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele. Este processo é, felizmente (e necessariamente), em sua maior parte, inconsciente – exceto quando as condições internas e as circunstâncias externas se combinam para agravar uma dolorosa ou eufórica ‘consciência de identidade’ (ERIKSON, 1976, p.21).

Trata-se de um processo constante, dinâmico, de crescente diferenciação que se desenvolve enquanto o indivíduo se conscientiza dos círculos a seu redor, começando pela mãe até a ‘humanidade’, quando se dissipa o poder de afirmação mútua do homem. Neste processo não se pode separar o desenvolvimento pessoal da transformação comunitária, tampouco a crise de identidade individual da crise contemporânea em seu desenvolvimento histórico – elas se definem mutuamente e são verdadeiramente relacionadas entre si, constituindo uma espécie de *relatividade psicossocial* (ERIKSON, 1976).

O autor (*Ibid.*) recomenda não confundir identidade com outros termos da psicologia, como ‘concepção pessoal’, ‘imagem pessoal’, ‘amor próprio’, ‘ambiguidade de papel’, ‘conflito de papéis’ ou ‘perda de papéis’: “[...] a identidade nunca é ‘estabelecida’ como uma ‘realização’ na forma de uma armadura da personalidade ou de qualquer coisa estática e imutável.” (ERIKSON, 1976, p. 22).

Woodward (2012) entende que a subjetividade, conceito que envolve os nossos sentimentos e pensamentos mais pessoais, conscientes e inconscientes, é o que move o indivíduo a investir em suas posições-de-identidade e está diretamente envolvida no processo de construção da identidade. A autora (*Ibid.*) menciona a teoria de interpelação de Althusser (1971) para complementar este ponto – somos *recrutados* para uma posição ao reconhecê-la por meio dos sistemas de representação.

Woodward (2012) considera que a compreensão do inconsciente como uma dimensão psíquica com outras leis e com uma lógica própria, que é diferente da lógica do pensamento consciente e racional, esclarece de forma mais completa a construção da identidade e principalmente o engajamento do indivíduo em determinadas *posições-de-identidade*; pontua ainda que a teoria de Lacan foi importante em destacar o inconsciente no posicionamento das identidades.

Para Ciampa (2011; 2012), *identidade é metamorfose* e, sendo a vida uma metamorfose, conclui que é uma questão vital, que diz respeito a todos nós. Caldas e Wood (1997, 2007) relatam que é de Heráclito, que viveu entre os séculos VI e V a.C, a passagem que argumenta que “um indivíduo pode, e ao mesmo tempo não pode, entrar duas vezes no mesmo rio, porque apesar de todos os seus constituintes materiais terem sofrido uma transformação, de certa forma o rio ainda é o mesmo” (CALDAS; WOOD, 1997, p.8).

Entretanto, ao estudar identidade, faz-se necessário considerar a não-metamorfose. Ciampa (2011) trabalha os conceitos de *reposição* da identidade *pressuposta*. O autor (*Ibid.*) explica que a identidade é sempre pressuposta, mesmo que o indivíduo ainda não reconheça: o recém-nascido é filho – sendo esta uma identidade dada - e filho continua sendo filho, ou seja, é sempre continuamente *reposta*.

Esta reposição constitui-se condição nas relações e aproxima-a de uma identidade-mito, que gera expectativas de comportamento (CIAMPA, 2012). O autor chama de identidade-mito as identidades com aparência de não-transformação e esta reposição permanente leva à percepção de que não existe uma metamorfose contínua (CIAMPA, 2011).

Para Ciampa (2011), o indivíduo configura uma identidade pessoal, uma história de vida ao encarnar nas relações sociais; cada identidade concretiza uma política e dá corpo a uma ideologia. Ao final, as identidades constituem a sociedade ao mesmo tempo em que são constituídas pela mesma.

Erikson (1976) entende que a formação da identidade é fundamentalmente um problema de gerações, embora seja crítica nos jovens. Os mais velhos devem fornecer os ideais e valores que antecedam a formação da identidade, para que sejam absorvidos ou contrapostos pela nova geração. Esta responsabilidade está sendo esvaziada pelas novas tecnologias, que se antes cumpriam o papel de intermediar a comunicação, agora se tornam mediadores entre as gerações (ERIKSON, 1976, p.32).

Em relação às fontes de *robustez* de identidade, o autor (*Ibid.*) entende que as fontes tradicionais, que são os remanescentes econômicos, religiosos ou políticos, regionais ou nacionais, estão dando lugar às perspectivas ideológicas do progresso tecnológico –

entendendo ideologia como um sistema de ideias que atenda à necessidade universal de proporcionar uma convincente imagem do mundo (*Ibid.*).

Antes de Darwin, a necessidade humana de identidade vinha do fato de Deus ter criado o homem à sua imagem e semelhança, sendo uma réplica à Sua identidade outorgando a todos a glória e o desespero da individuação e da fé. Com a expulsão do Jardim do Eden – a unidade da criação – a identidade do homem ficou vinculada à labuta e cooperação com outros, e ao orgulho técnico e coletivo (*Ibid.*).

Cada consolidação cultural em torno de um estágio tecnológico tem sua maneira própria de criar familiaridade com o Desconhecido. Contudo, o homem tecnológico e esclarecido parece deleitar-se mais do que qualquer outro homem antes dele em possuir o universo para si próprio e lisonjeia-o a ideia de que um Deus experimentalmente propenso, criado à imagem e semelhança do homem, lhe cede com satisfação o Seu lugar (ERIKSON, 1976, p.39)

Em relação à identidade de grupo, Erikson (1976) considera que as *pseudoespécies*, que são as tribos, classes, nações, associações religiosas, com criação, mitologia e história próprias, que reforçam a ilusão de serem *as eleitas*, junto com a territorialidade, sendo assim um sinistro aspecto da identidade de grupo – os outros grupos passam a projetar uma referência negativa, ou identidades negativas, sendo a contraparte necessária das identidades positivas de grupo. Qualquer identidade possui pseudoaspectos que ameaçam o indivíduo, já que ele deve transcendê-la. Esta, pode ser prevista pelas suas próprias limitações sociais.

o desenvolvimento humano não começa ou termina com a identidade; e a identidade também deve tornar-se relativa para a pessoa madura. A identidade psicossocial é necessária como base segura da existência transitória do homem, aqui e agora. O fato de ser transitória não faz com que ela seja sacrificável. Se, para os que buscam uma identidade, Norman Brown propõe que ‘Sumam’ (*Get Lost*) e Timothy Leary que ‘Caiam Fora’ (*Drop Out*), eu sugiro que só pode sumir quem realmente se encontrou e para cair fora é preciso ter estado primeiro dentro. O perigo de todo o existencialismo que opta por manter-se juvenil é que se furta à responsabilidade pelo processo das gerações e, assim, advoga uma identidade humana abortiva. Aprendemos no estudo de biografias, para além da infância, que fornece a base moral da nossa identidade, e para além da ideologia da juventude, somente uma ética adulta pode garantir à geração seguinte uma oportunidade idêntica de conhecer, por experiência própria, o ciclo completo de humanidade. E só isso permite ao indivíduo transcender a sua identidade – tornar-se mais verdadeiramente individual que nunca e, ao mesmo tempo, situar-se verdadeiramente além de toda a individualidade (ERIKSON, 1976, p.41).

Erikson (1976) pontua que, em face do desenvolvimento tecnológico, surge a necessidade de cultivar identidade universal, apesar das identidades de grupo terem um papel tão importante na formação individual. Desta forma, há que se pesar até que ponto se está preparado para acolher as diversidades.

De forma bastante didática, Woodward (2012) explica, embora considerando a identidade nacional no conflito entre sérvios e croatas, as dimensões básicas do conceito de identidade (e diferença):

- As identidades adquirem sentido por meio da linguagem e dos sistemas simbólicos pelos quais elas são representadas;
- É partilhada pelo local e os diversos aspectos da cultura em suas vidas cotidianas;
- A identidade é relacional;
- Sendo relacional, é marcada pela diferença;
- A diferença é marcada por meio de símbolos (por exemplo, a marca de cigarro, no caso da Sérvia e Croácia);
- A diferença é marcada pelo meio do social (pelo contraste e hierarquia de culturas);
- A diferença é marcada pelo material (pela exclusão decorrente das diferenças socio-culturais);
- A identidade (nacional) é marcada pelo gênero (masculino - as mulheres são significantes de uma identidade masculina partilhada);
- A identidade é afirmada em momentos históricos específicos, sendo assim referente ao tempo presente;
- Frequentemente é reivindicada em versões essencialistas da história e passado.

De acordo com Woodward (2012) o processo de construção da identidade, em qualquer nível, é relacional, simbólico, social, material e histórico-específico (como relacionado acima). Neste processo, nem todas as diferenças são marcadas, sendo outras obscurecidas, de acordo com o que se está propondo - por exemplo, a identidade nacional não considera as diferenças de classe social e gênero e, no caso do conflito da Sérvia, desconsiderava o compartilhamento de um cotidiano com os croatas – havendo, assim, discrepâncias entre o nível coletivo e o individual.

Woodward (2012) aponta, porém, que talvez o mais importante no processo de construção de identidade (tanto no micro como no macro) *seja o por quê as pessoas assumem estas posições de identificação*, investindo nas posições de identidade propostas nestes discursos. A autora (*Ibid.*) afirma que a dimensão psíquica, juntamente com a simbólica e social, explicam de forma completa o conceito de identidade.

Para Ciampa (2011) a identidade não deve ser vista como meramente acadêmica e científica, mas trata-se de uma questão social e política. Para o autor (*Ibid.*), o estudo da identidade é uma questão central, porque questiona a natureza do que é real. Para isso, deve-se entender o real manifesta-se em formações materiais – que podem ser uma instituição, uma família, uma sociedade ou um grupo social.

2.2.1 Construção das Identidades

O termo construção das identidades é usado de forma predominante pelos autores, como Erikson (1976), Albert (1998), Giddens (2002), Castells (1999), Wåhlin (2002), Carr (2003), Machado (2003), Beired e Barbosa (2010), Guirado (2010), Ciampa (2011), Woodward (2012) e Silva (2012). Por outro lado, ao menos no material que foi estudado para este referencial, apenas Althusser e Bauman, que se reconhecem como marxistas, não utilizam o termo.

Silva (2012) pontua que a identidade (e a diferença) resulta de um processo de produção simbólica e discursiva, reflete a assimetria das relações sociais que a produz. Esta definição é discursiva e linguística, sendo sujeita às relações de forças; por este motivo, elas não são simplesmente definidas, mas impostas e, também, disputadas.

Esta disputa é mais ampla do que o conflito de poder entre os grupos sociais assimetricamente situados, mas pelos recursos simbólicos e materiais da sociedade. Para Silva (2012), o processo central de construção da identidade – e diferença – é a diferenciação; e onde existe diferenciação, há poder.

A afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais. A identidade e a diferença estão, pois, em estreita conexão com relações de poder. O poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes (SILVA, 2012, p. 81).

O autor (*Ibid.*) marca outros processos de produção da identidade, sempre marcados pelo poder, que são a inclusão/exclusão (este pertence, aquele não), a demarcação de fronteiras (nós/eles), a classificação (bom ou mau, puro ou impuro, desenvolvido ou primitivo, normais ou anormais). Estas operações que delimitam quem está dentro ou fora respondem à pergunta *quem somos?*, ou quem não somos – “Os pronomes ‘nós’ e ‘eles’ não são, aqui, simples

categorias gramaticais, mas evidentes indicadores de posições-de-sujeito fortemente marcadas por relações de poder.” (SILVA, 2012, p. 82).

No processo de classificação, sempre realizado a partir do ponto de vista das identidades, o mundo social se divide e se hierarquiza; o privilégio de classificar traduz-se no privilégio de atribuir valores aos grupos assim classificados, sendo a mais importante forma de classificação a de oposições binárias, que define uma diferença assimétrica entre os grupos categorizados, em relação ao poder (SILVA, 2012).

Este processo de estabelecimento e manutenção do poder se utiliza quando a identidade é fixada, tornando-se a norma. Desta normalização decorre a definição do que é normal e natural, e seus atributos são positivities – as outras identidades passam a comportar mais negatividades; como exemplo, ser branco não denota pertencer a uma raça ou etnia, a pessoa simplesmente é (SILVA, 2012).

Embora a fixação seja uma tendência - tal como a linguagem - Silva (2012) pondera que sua fixação é impossível, sendo sujeita, ao mesmo tempo, pelos esforços de fixação e por esforços de desestabilização. A fixação das identidades possui dinâmicas diferentes: como recurso à fixação, pode ser usada a biologia, como no caso das relações de gênero e raciais; e essencialismos culturais, como no caso das identidades nacionais - mitos fundadores, comunidades imaginadas, símbolos linguísticos:

- Os mitos fundadores referem-se a atos heroicos, monumentais, que tenham inaugurado bases desta identidade, não importando se a narração é verdadeira ou não, mas que deve trazer a liga afetiva e sentimental fundamentais para criar os laços que lhe darão fixação.
- As comunidades imaginadas são utilizadas quando não há comunidades naturais, criando laços imaginários por meio da identificação entre pessoas que a princípio não tinham nada em comum.
- Os símbolos linguísticos são, em primeiro lugar, a língua em comum; importa ainda a construção de outros símbolos, que são os hinos, as bandeiras e os brasões.
- No caso das relações de gênero e raciais, a biologia é um recurso utilizado, que pode ser considerado de cunho cultural.

O autor (*Ibid.*) elenca também alguns movimentos que subvertem, ou complicam, a identidade, de forma a retirar-lhe o essencialismo, o que coloca em xeque a ideia de separação ou pureza na formação da identidade, gerando um “terceiro espaço” que possibilita questionamentos, mas que fazem parte da dinâmica de sua produção:

- Metáforas de movimentos de deslocamento, como a diáspora, o cruzamento de fronteiras, o nomadismo.
- Metáforas de identidade móvel, como hibridização, miscigenação, sincretismo e travestismo.

As viagens, mesmo que turísticas, o cruzamento ou a proximidade das fronteiras e mesmo o travestismo evidenciam a instabilidade e mesmo a artificialidade das identidades, subvertendo também suas bases de oposições binárias (especialmente no caso das relações de gênero – masculino/feminino) e sua fixação (SILVA, 2012).

A identidade é, pois, um significado social e culturalmente atribuído, estando ligada a sistemas de significação; Silva (*Ibid.*) esclarece ainda que as teorias de cultura mais recentes relacionam a identidade a sistemas de representação que são equiparados a sistemas de significação por estudiosos como Stuart Hall, que partem dos questionamentos do pós-estruturalismo. Neste contexto, a dimensão interna ou mental da teoria clássica de representação não é considerada, que inclui pressupostos realistas (que incluem os significados), miméticos e reflexivos; a teoria clássica da representação, que contemplava duas dimensões (interna e externa). A dimensão externa considera o sistema de signos, a materialidade, sendo expressa por meio de pinturas, fotografias, filmes, textos e a expressão oral, sendo sempre uma marca ou traço visível.

O conceito de representação no pensamento pós-estruturalista entende todo o sistema de representação como a linguagem, ou seja, instável, indeterminada e ambígua.

É também por meio da representação que a identidade e a diferença se ligam a sistemas de poder. Quem tem o poder de representar tem o poder de definir e determinar a identidade. É por isso que a representação ocupa um lugar tão central na teorização contemporânea sobre identidade e nos movimentos sociais ligados à identidade. Questionar a identidade e a diferença significa, nesse contexto, questionar os sistemas de representação que lhe dão suporte e sustentação. No centro da crítica da identidade e da diferença está uma crítica das suas formas de representação (SILVA, 2012, p. 91).

Castells (1999) explica que as identidades constituem fontes de significados para os próprios atores, por eles originadas, e construídas por meio de um processo de individuação. Embora, as identidades também possam ser formadas a partir de instituições dominantes, somente assumem tal condição quando e se os atores sociais as internalizam, construindo seu significado com base nesta internalização.

No que diz respeito a atores sociais, entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras fontes de significado. Para um determinado indivíduo ou ainda um ator coletivo, pode haver identidades múltiplas. No entanto, essa pluralidade é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação quanto na ação social. Isso porque é necessário estabelecer a distinção e o que tradicionalmente os sociólogos têm chamado de papéis, e conjuntos de papéis. (CASTELLS, 1999, p. 22).

Algumas autodefinições podem também coincidir com papéis sociais, por exemplo, no momento em que ser pai é a mais importante autodefinição do ponto de vista do ator. Contudo, identidades são fontes mais importantes de significado do que papéis, por causa do processo de autoconstrução e individuação que envolvem – “em termos mais genéricos, pode-se dizer que identidades organizam significados, enquanto papéis organizam funções.” (CASTELLS, 1999, p. 23). O autor entende como *significado* a identificação simbólica, por parte de um ator social, da finalidade da ação praticada por tal ator. O autor entende que para a maioria dos atores sociais da *sociedade em rede*, o significado organiza-se em torno de uma identidade primária (uma identidade que estrutura as demais) autossustentável ao longo do tempo e do espaço.

Nesta estrutura de poder em constante mutação, as identidades são importantes porque constroem interesses, valores e projetos. As identidades fixam as bases de seu poder em algumas áreas da estrutura social e, a partir daí, organizam sua resistência ou seus ataques na luta informacional pelos códigos culturais que constroem o comportamento e, conseqüentemente, novas instituições (CASTELLS, 1999, p. 424).

O autor (*Ibid.*) enfatiza que a principal questão, na verdade, diz respeito a *como, a partir de quê, por quem e para quê* a identidade é construída. Considera ainda que, do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída, valendo-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso - todos estes materiais são processados pelos indivíduos, grupos sociais e sociedades, que reorganizam seu significado em função de tendências sociais e projetos culturais enraizados em sua estrutura social, bem como em sua visão de tempo e espaço (*Ibid.*).

Em linhas gerais, Castells (1999) sugere que quem constroi a identidade coletiva, e para quem esta identidade é construída, são em grande medida os determinantes do conteúdo simbólico dessa identidade, bem como de seu significado para aqueles que com ela se identificam ou dela se excluem.

De acordo com Beired e Barbosa (2010), na disciplina da história, a identidade, tanto do sujeito individual como do coletivo, é um processo permanente de construção e reconstrução dos imaginários sociais, sendo essencialmente uma projeção; a identidade coletiva é multidimensional, composta pelos atributos sociais, culturais e políticos – refletem, induzem e justificam as ações em função das relações de poder. No interior de cada sociedade, ocorre a existência de uma multiplicidade de identidades políticas, étnicas e culturais que conflitam entre si em busca de hegemonia. A identidade cultural é vinculada à vida política, já que esta se comunica com a economia, a sociedade e a cultura.

A identidade constitui uma projeção, quer do sujeito individual em relação ao mundo exterior, quer de um sujeito coletivo em relação a um contexto social mais amplo. Do ponto de vista individual, a identidade é o resultado da articulação entre o sujeito e a estrutura da sociedade mediante um processo em que a projeção do 'eu' sobre as identidades coletivas conduz à internalização de valores e comportamentos que se tornam parte da subjetividade de cada um (BEIRED e BARBOSA, 2010, P.08).

O mundo contemporâneo teve o nacionalismo como importante vetor de construção de identidades, e os governos nacionalistas pressionaram os cidadãos a abandonar as identidades locais e regionais através da educação, rituais cívicos e política de massas (*Ibid.*).

Bauman (2008) entende que as sociedades são fábricas de significados e sementeiras *da vida com sentido*, sendo este o mais competitivo dos mercados. A Sociedade é um grande aparelho, onde a receita para ser feliz (e para sempre) está em seu sinônimo: é um outro nome para concordar, compartilhar e respeitar (o que é compartilhado) – “o veneno do absurdo é retirado, pelo costume, o hábito e a rotina, do ferrão da finalidade da vida” (BAUMAN, 2008, p. 08), e também o poder que faz com isso seja dignificado. Tal qual a natureza, a sociedade existe antes e depois de todos nós, e a loucura está nos significados não compartilhados. A consciência do bem e do mal e de sua mortalidade força o indivíduo a desejar ardentemente a deixar traços mais duradouros, bem como provar o limite das “experiências mais fortes do que a morte” (*Ibid.*, p. 09).

As culturas produzem as identidades pela construção dos significados, ou seja, fornecendo, pela marcação da diferença, sistemas classificatórios. Estes sistemas classificatórios fornecem fronteiras simbólicas de inclusão e exclusão, definindo marginalizações, pelo lado negativo, bem como a diversidade, pelo lado positivo (WOODWARD, 2012).

Os *Sistemas de Representação*, ou sistemas simbólicos, são processos culturais que produzem nossas identidades, tanto individuais como coletivas (WOODWARD, 2012):

A representação, compreendida como um processo cultural, estabelece identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos nos quais ela se baseia fornecem possíveis respostas às questões: Quem eu sou? O que eu poderia ser? Quem eu quero ser? Os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar (WOODWARD, 2012, p.18).

A autora (*Ibid.*) exemplifica ainda como as telenovelas e ações de marketing podem construir novas identidades (de gênero, trabalhador em ascensão ou mãe sensível, por exemplo) fortalecendo imagens com as quais o espectador possa se identificar, ocupando uma *posição-de-sujeito particular*.

A forma mais extrema de marcação de diferenças é através das oposições binárias, como natureza e cultura, corpo e mente, paixão e razão, feminino e masculino, dia e noite, cabeça e coração, inteligível e sensível. Lévi-Strauss toma como oposição fundamental para a base da vida social a relação da mulher com a natureza e do homem com a cultura; outra oposição binária importante nas relações de gênero é relacionar a mulher à arena privada e o homem à arena pública. Esta dicotomia é bastante presente a partir dos trabalhos de Saussure, como base lógica das diferenças linguísticas e de pensamento e parece ser um ponto importante no estabelecimento e permanência das relações de poder (WOODWARD, 2012).

A linguagem tem importância central nos sistemas de representação, sendo um sistema que se caracteriza fundamentalmente por marcar diferenças. Saussure é referenciado no método de análise de discurso, e, pelo mesmo motivo, o autor é importante também para o construto de identidade, como em Woodward (2012), Hall (2012), Silva (2012), entre outros. Os discursos constroem e orientam identidades e seu trabalho tem como mais relevante contribuição a Teoria do Signo, onde Saussure (2002) discute as figuras do significante e significado, sendo a linguagem um sistema de signos.

Além de serem atos de criação linguística, identidade e diferença são nomeadas, instituídas por meio de atos de fala; a identidade brasileira, por exemplo, é instituída por meio de variados e complexos atos linguísticos. Os teóricos pós-estruturalistas, como Jaques Derrida – ou que vieram após o estruturalista Saussure – vêm discutindo que a linguagem, como um sistema de signos, é uma estrutura instável; desta forma, a identidade e a diferença também o são (SILVA, 2012).

Maher (2010), ao refletir sobre as identidades indígenas e o processo de extinção linguística destes povos, insiste que a identidade independe de qualquer materialidade linguística, e sim do discurso, ou qualquer *linguagem em uso*, onde ela pode ser produzida, veiculada, mantida ou contestada, como, no caso, na língua portuguesa.

Em *A Ordem do Discurso*, Foucault (2009), ressalta que em qualquer sociedade o discurso é sempre controlado. O autor considera a existência de uma *sociedade do discurso* e apresenta os *procedimentos de exclusão*, que inclui a *interdição* do que pode ou não ser dito em certos momentos e locais, a *separação e rejeição*, pelos quais certas partes do discurso são negadas ou interpretadas em favor do discurso defendido como verdadeiro (determinando-se o que é falso ou verdadeiro) e a *vontade de verdade*, onde o indivíduo busca estar no discurso verdadeiro. No controle do discurso o autor (*Ibid.*) elenca ainda seus aspectos constituintes: o *comentário*, que repete e limita orientando o entendimento, a *autoria*, que individualiza dando ordenação, e as *disciplinas*, fortemente fundamentadas no discurso da verdade (FOUCAULT, 2009; GUIRADO, 2010).

Guirado (2010) esclarece que até início do século XX a linguística clássica entendia a linguagem como representação da realidade, como um intermediário entre o sujeito e a realidade. A partir de meados do século XX, surge a linguística estruturalista, onde um ato de fala pressupõe e é indissociável de uma instituição, com pensadores como Ferdinand de Saussure e Michel Foucault.

2.2.1.1 Identificação

Ao escrever sobre a construção das identidades, Woodward (2012) explica que os sujeitos são produzidos pela identificação, pela ativação dos desejos inconscientes e possibilitando que o

indivíduo se identifique com a imagem (se imagine em) de um personagem, especialmente na teoria do cinema.

Todas as práticas de significação que produzem significados envolvem relações de poder, incluindo o poder para definir quem é incluído e quem é excluído. A cultura molda a identidade ao dar sentido à experiência e ao tornar possível optar, entre as várias identidades possíveis, por um modo específico de subjetividade – tal como a da feminilidade loira e distante [...]. Somos constrangidos, entretanto, não apenas pela gama de possibilidades que a cultura oferece, isto é, pela variedade de representações simbólicas, mas também pelas relações sociais (WOODWARD, 2012, p. 19).

De acordo com Oliveira (2008) o conceito de Identificação Organizacional respalda-se nas teorias de Identidade Social e Autocategorização, e diz respeito à maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade.

A Teoria da Identidade Social afirma que as pessoas constroem a si mesmas a partir de um conjunto de características essenciais que é usado para a definição de seu autoconceito, especificando também que as pessoas se engajam em interpretações e práticas com o intuito de dar continuidade a esse autoconceito no tempo e no espaço (OLIVEIRA, 2008, p. 179).

Freitas (2006, p. 40) define identificação com base na psicanálise, como “um processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo de outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo daquele.”.

Machado (2003) afirma que a identidade é fruto de inúmeras identificações e, desta forma, os processos de socialização são fundamentais na formação das identidades, que renovam-se permanentemente, gerando o conteúdo de diversos *eus*. A autora explica ainda que a identidade se estabelece também pela transferência do conteúdo inconsciente para o consciente, gerando significados, e que a individuação ocorre por esta organização do inconsciente que, quanto mais forte, mais diferenciado é o autoconceito do indivíduo. Lembra, ainda, que a memória consiste em outro aspecto bastante importante, pelo sentimento de continuidade temporal (MACHADO, 2003).

O conceito de si é, portanto, uma construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único em sua existência, na sua experiência e vivência temporal. A igualdade e a diferença permeiam a todo o momento as tentativas de auto-representação por parte dos indivíduos. Assim uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais a pessoa está vinculada. O resultado é que, embora reunidos na presença física, o eu e o grupo se encontram separados nos processos psíquicos. (MACHADO, 2003, p. 55).

Naisbitt (1994, p. 166) entende que “a identificação com um grupo é crucial para o sentido de identidade de cada um”. Para o autor, as pessoas possuem níveis de identidade, desde a individual, pelo o que as torna singular, como pelos vários grupos aos quais são membros, a partir da identificação de língua, religião, história, herança étnica e geografia, sendo esta

identificação crucial para o sentido de identidade de cada um. Com a homogeneização da sociedade global, as pessoas passam a viajar mais, buscando, entretanto, preservar as identidades em um sentido de continuidade e filiação a seus grupos de origem.

Hall (2012) esclarece que o estudo do conceito de identificação, embora preferível, não alivia a dificuldade em compreender a identidade, sendo quase tão arduo quanto este, e menos desenvolvido na teoria social e cultural. O conceito de identificação auxilia na rearticulação a relação entre sujeitos e práticas discursivas, enfatizando-se a subjetivação, em vez das práticas discursivas, e em decorrência as práticas de exclusão (*Ibid.*). A solidariedade e a fidelidade de um grupo fundamentam-se na identificação: “A identificação é construída a partir do reconhecimento de alguma origem em comum, ou de características que são partilhadas com outros grupos ou pessoas, ou ainda a partir de um mesmo ideal.” (HALL, 2012, p. 106).

2.2.2 Crise de Identidade

Erikson (1976) entende que, apesar do termo identidade ser algo tão definitivo, é sujeito à variação das conotações históricas, além de ter-se tornado um construto difuso. O autor (*Ibid.*), na década de 1970, mostra-se incomodado com a forma como as crises de identidade passaram a ser amplamente discutidas, já que, em seu início, o termo referia-se a algo considerado silencioso, íntimo e inconsciente, passando a ser demonstrado ruidosamente pelas novas gerações, sendo amplamente citado. Pensadores como Castells (1999), Woodward (2012) e Bauman (2008), entre diversos outros na década de 1990 e do século XXI, sugerem que as mudanças no campo da identidade que têm ocorrido nas últimas décadas, tanto na arena global (nacionais e étnicas, por exemplo) como individual (políticas de identidade sexual, por exemplo) parecem estar gerando uma *crise de identidade*. Woodward (2012) pontua que existe uma crise de identidade global, local, pessoal e politicamente.

Hall (2011) parte da ideia de que as identidades modernas foram descentradas, ou seja, passam por um processo de fragmentação ou deslocamento. Como exemplo de fragmentação, o autor (*Ibid.*) ressalta as transformações das “paisagens culturais” – classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade - que eram a base de localização como indivíduos sociais, perturbando a ideia de que somos sujeitos integrados, com um conceito de si não mais tão estável. Estas transformações configuram a chamada crise de identidade pelo

deslocamento do conceito de identidade – algo fixo, coerente e estável – tornando-nos “pós” relativamente a qualquer concepção essencialista ou fixa de identidade.

De acordo com Castells (1999), com a revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo – paralelamente à queda do estatismo, vemos o surgimento da sociedade em rede, estrutura social que tem como principais elementos constitutivos:

- Globalização das atividades econômicas decisivas do ponto de vista estratégico;
- Reestruturação do capitalismo
- Por sua forma de organização em redes;
- Pela flexibilidade e instabilidade do emprego e
- Pela individualização da mão-de-obra.

E, ainda:

- Pela cultura de virtualidade real construída a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado;
- Pela primazia da tecnologia a serviço da tecnologia;
- Pela transformação das bases materiais da vida – o tempo e o espaço.

Para o autor (*Ibid.*), estes elementos são justamente as causas da crise do estado e da sociedade civil desenvolvidos nos moldes da era industrial. Esta nova estrutura social desenvolve-se em três campos fundamentais: espaço, tempo e tecnologia.

O autor (*Ibid.*) vê como vetor contrário ao estabelecimento desta sociedade, “o avanço de expressões poderosas de identidade coletiva que desafiam a globalização e o cosmopolitismo em função da singularidade cultural e do controle das pessoas sobre suas próprias vidas e ambientes.” (CASTELLS, 1999, p. 18). Isso inclui movimentos ativos (voltados à transformação das relações humanas) como o feminismo e o ambientalismo e os reativos, que constituem trincheiras de resistência em defesa de Deus, da família, da região – fundamentos milenares das relações humanas – contra os movimentos ativos e a revolução tecnológica.

As principais instituições da sociedade, fontes tradicionais de identidade, desapareceram: a igreja, o Estado-Nação, o contrato social entre capital e trabalho e a Família Patriarcal (CASTELLS, 1999). Além dos “paraísos comunais”, nos quais se refugiam as identidades locais - nações, seitas e família - e as identidades de projeto, com os movimentos feministas,

de orientação sexual, religiosos e de cunho ambiental, o autor (*Ibid.*) aponta também o surgimento dos “cidadãos do mundo”, indivíduos sem identidade específica, cujo *habitat* transcende as fronteiras nacionais, possível aos indivíduos pertencentes às elites globais detentora de recursos.

Enquanto a globalização promove uma homogeneização cultural, distanciando o indivíduo da identidade de sua comunidade local, paradoxalmente o mesmo fenômeno pode gerar um fortalecimento de algumas identidades ou o surgimento de novas (CASTELLS, 1999; WOODWARD, 2012). Paralelamente, a migração internacional de trabalhadores, que não é algo novo, promove diversas fontes de identidade e nisso deve ser considerado que as forças de exclusão (do país de origem) são maiores do que as de atração (do país que recebe), diferentemente do fluxo do capital (WOODWARD, 2012).

Este é um período histórico caracterizado, entretanto, pelo colapso das velhas certezas e pela produção de novas formas de relacionamento. O que é importante para nossos propósitos aqui é reconhecer que a luta e a contestação estão concentradas na construção cultural de identidades, tratando-se de um fenômeno que está ocorrendo em uma variedade de diferentes contextos. Enquanto, nos anos 70 e 80, a luta política era descrita e teorizada em termos de ideologias em conflito, ela se caracteriza agora, mais provavelmente, pela competição e pelo conflito pelas diferentes identidades, o que tende a reforçar o argumento de que existe uma crise de identidade no mundo contemporâneo (WOODWARD, 2012, p. 26).

Vemos também a ocorrência de conflitos de identidade justamente pela sua multiplicidade, como pelo comprometimento em ser mãe/pai e ao mesmo tempo empregado, e às expectativas relacionadas a estas identidades, como a mãe ser heterossexual (WOODWARD, 2012).

O deslocamento de capitais para a indústria de serviços, as mudanças nos padrões de produção e consumo têm impacto local, especialmente na estrutura social, ocasionando o desaparecimento de um núcleo central na sociedade, classe social ou outra instituição, que produz identidades fixas para o surgimento de núcleos múltiplos que moldam as relações sociais bem como lugares diversos de onde podem surgir as identidades e de onde os sujeitos podem se expressar. Isso explica a relativa redução de importância das instituições sindicais (de classe) e o recrudescimento de outros conflitos, como os de gênero e raça, a mudança nas relações familiares (pela mudança nos mercados e nas relações de emprego); as “lealdades tradicionais, baseadas na classe social, cedem lugar à concepção de escolha de ‘estilos de vida’ e à emergência da ‘política de identidade’” produzindo novas formas de identificação (WOODWARD, 2012, p.32). A política de identidade, entendida como a afirmação da

identidade cultural de pessoas pertencentes a grupos oprimidos ou marginalizados, passou a ser dirigida às identidades particulares dos sustentadores desses movimentos, com os questionamentos como o que esta identidade significa, como ela é produzida e como é contestada. Foi especialmente nos movimentos sociais da década de 1960, principalmente 1968, que o foco da preocupação com as identidades deslocou-se das classes sociais para estes grupos (*Ibid.*).

A revisão de literatura apresentada revela que os principais autores que contribuíram e contribuem para o construto de Identidade localizam-se na filosofia, sociologia, antropologia, psicologia, linguística e administração, bem como na biologia, com relação aos atributos orgânicos, na medicina, com a psicossomática e no direito, ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Ciências que contribuem para o construto Identidade

Área epistemológica	Principal foco de contribuição
Filosofia	Sistemas de pensamento na construção das identidades.
Sociologia	Relações de forças na construção das identidades.
Antropologia	O estudo das diferenças entre culturas desestabiliza noções sedimentadas de desigualdades sociais, constituindo combustível para o fortalecimento de identidades marginalizadas.
Psicologia	Formação e desenvolvimento dos indivíduos.
Linguística	Semiótica, signos, linguagem.
Administração	Desenvolvimento dos indivíduos adultos.
Biologia	Atributos físicos, orgânicos. Genética.
Direito	Desde o conceito de Pessoa Física e Pessoa Jurídica, que vê a organização também como um sujeito de direitos e deveres, a área criou diversos termos que definem a identidade das pessoas perante a lei.
História	Análise das relações de forças, que se apoiam nas identidades, ao longo do tempo.
Artes	Os diversos meios artísticos (como cinema, pintura) contribuem para a construção e contestação das identidades.
Educação	Formação dos indivíduos.

2.2.3 Identidade Organizacional

O conceito de identidade organizacional mais aceito e utilizado é o de Albert e Whetten (1985), desenvolvido a partir das teorias de identidade individual, definido como o que é central, distintivo e duradouro, cujo trabalho é considerado pioneiro na área (CALDAS; WOOD, 2007; MACHADO, 2003; WÄHLIN, 2002). De acordo com este conceito seminal, sua definição contempla três critérios:

- a. Crenças partilhadas do que é central.
- b. Crenças partilhadas do que é distintivo.
- c. Crenças partilhadas do que é duradouro.

O conceito de Identidade Organizacional nasceu durante uma crise financeira na Universidade de Illinois, onde Stuart Albert e David Whetten eram docentes. Após o Governo do Estado de Illinois realizar, em 1979, o primeiro de uma série de cortes orçamentários, a universidade entrou em um período de intensas discussões para levantar as soluções possíveis; em decorrência, estes acadêmicos passaram a buscar um quadro conceitual que traduzisse a experiência neste processo. Os questionamentos versaram sobre a *confiabilidade* que o governo depositava e se continuaria depositando, dependendo das decisões tomadas na universidade, como quais áreas poderiam ser cortadas. Albert e Whetten finalmente entenderam que não estava em questão a existência da universidade (embora os debates versavam sobre a sua sobrevivência), e sim a sua identidade (WHETTEN, 1998).

Albert (1998) considera que a Identidade tem como vantagem - sendo um conceito, construto ou ainda uma questão - a possibilidade de ser estudada em qualquer nível de análise: indivíduo, grupo, organização ou indústria; isto porque a questão da identidade, em certo sentido, está no coração da ideia de níveis.

Este estudioso (*Ibid.*) discute que o conceito de Identidade Organizacional, para ser investigado cientificamente, não precisa constituir um construto, isto é, algo que é *fabricado em uma metáfora espacial* e que necessariamente implique em mensurações e relações com outros construtos, sob o risco de ser considerado vago, mal definido e, ainda, inútil para fins científicos, caso a métrica não seja possível. Albert (*Ibid.*) considera este raciocínio perigoso, e entende que a identidade, pessoal ou organizacional, pode definir a fronteira entre a lógica utilitarista e a deontológica.

Caldas e Wood (2007) ressaltam que é importante repensar o conceito de identidade organizacional, já que as fronteiras organizacionais estão bastante movediças, longe de serem sistemas fechados. E, talvez, tanto em relação à identidade individual como a organizacional, “a questão talvez seja mais de imagem, estilo e retórica, do que de valores, princípios e características centrais” (*Ibid.*, p.16).

Com as mudanças no mundo do trabalho e nas fronteiras organizacionais, a mobilidade e trabalhos com múltiplos projetos vem criando desafios para a identidade e a identificação,

chamando a atenção dos líderes para a importância das marcas como importantes construções simbólicas, ao mesmo tempo que tem se tornado bens de valor. (WÄHLIN, 2002).

Wählin (2002) propõe que a identidade organizacional também é múltipla, a partir das teorias de identidade no nível individual - desde a discussão de Mead (1934), que já sugeria múltiplas identidades. Wählin (2002) ressalva, entretanto, que não é factível simplesmente espelhar este nível naquele ou vice-versa com analogias, pois são complexidades diferentes, embora sejam conceitos entrelaçados, com similaridades e diferenças, em um complexo encontro entre a individualidade humana e seu contexto sociocultural.

A identidade organizacional em grandes corporações é frequentemente vista como múltipla, pois guarda diferentes características no que tange a ideia de central, distintivo e duradouro. Dependendo de aspectos como idade, profissão, etnia, entre outros, há diferentes visões de identidade da organização, sendo desta forma multifacetada. O autor (*Ibid.*) entende que, da mesma forma que ocorre no construto de cultura organizacional, há espaço e necessidade para discutir a questão da identidade, organizacional e pessoal, nos enfoques de identidade múltipla e integrada.

Para Wählin (2002), o duplo desafio para os líderes contemporâneos é, assim, encontrar um *mix* entre a pluralidade de identidade e sinergia, desafiando visões ortodoxas pela construção simultânea de integração e diversidade. O autor (*Ibid.*) observa que

- muitas organizações não conseguem estabelecer prioridades sensatas para a variedade das mensagens que produzem, criando-se pontos cegos nas organizações,
- os dirigentes, que constituem uma pequena camada, falam em nome dos muitos membros da organização, deixando os colaboradores em um papel passivo.

E, principalmente, estes pontos de vista derivam da ruptura da fronteira entre os aspectos internos e externos das organizações, derivada dos níveis de interação entre os colaboradores e os fornecedores, clientes, órgãos reguladores, concorrentes e outros atores do ambiente externo da organização – os colaboradores ainda têm múltiplas identidades que implicam em ações no sentido de ora serem membros da organização, ora como consumidores ou membros da comunidade (WÄHLIN, 2002).

Esse movimento dos indivíduos em encontros entre pessoas e organizações, associações e dissociações através das fronteiras organizacionais promove um espaço para considerações reflexivas, tornando ambos os níveis - organizacional (que o autor chama também de *organizational self*) e individual - e suas interações, assuntos importantes de análise em um reflexivo e independente projeto de identidade. O autor (*Ibid.*) vê como proveitoso analisar de forma crítica as diferentes versões de construções identitárias ao longo de duas dimensões principais (Ilustração 1):

- 1) A primeira dimensão descreve a tensão entre a construção da identidade individual e organizacional, ressaltando-se que essas perspectivas são entrelaçadas.
- 2) A segunda dimensão descreve a tensão entre identidade integrada e múltiplas construções identitárias em ambientes culturais em geral. Através desta dimensão atividades e acordos são contextualizados para além dos níveis individual e organizacional e permite-se visualizar como construções identitárias integradas e múltiplas influenciam-se reciprocamente, permitindo levantar a questão: "como podemos encontrar o equilíbrio certo entre unidade e diversidade?"

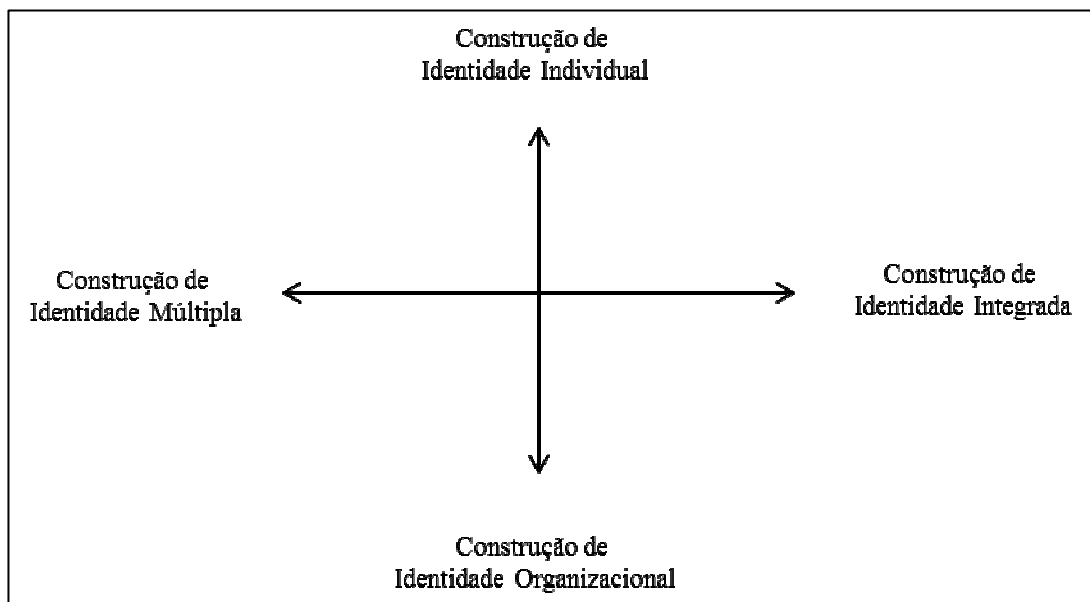


Ilustração 1 - Duas dimensões críticas na construção de identidade
 FONTE: WÄHLIN, 2002; 2007.

O autor (*Ibid.*) entende que esta análise pode possibilitar entender, por exemplo, que a mistura particular de características individuais e organizacionais faz a construção da identidade possível.

Quando um indivíduo sente identificação com uma organização, ele trata a organização como uma extensão do seu *eu* (ALBERT, 1998). Para se responder à pergunta “Quem sou eu?” ou “Que tipo de empresa é esta?”, para Albert (1998), o elemento mais definidor está nas relações com os outros e os tipos de alianças interorganizacionais que uma organização firma.

Gioia (1998) lembra que de acordo com Tajfel e Turner (1985) a identidade social é fundamentalmente um conceito relacional e comparativo. Basicamente, pela teoria da identidade social de Tajfel e Turner (*Ibid.*), a identidade de um grupo é mantida fundamentalmente pela comparação (positiva) em relação a outros grupos sociais, de forma a elevar a autoestima. Neste sentido, Gioia (1998) acredita que as identidades organizacionais são mais fluidas do que as individuais, pois nas organizações a identidade é construída através de um ambiente instável, enquanto que nos indivíduos ela é socialmente construída mantendo um centro estável mediante as tormentas ambientais.

Scott e Vicki (2000) argumentam que tanto a teoria como a pesquisa referente a identidade organizacional sugerem que este conceito está intimamente ligado com a identidade, assim como imagem, ressaltando a inexistência de um modelo que articule a reciprocidade destas relações e seu significado para a ação estratégica – o que inclui a participação dos stakeholders. As autoras (*Ibid.*) defendem que a identidade Organizacional é construída por diversos atores, líderes, colaboradores e outros stakeholders, que estão simultaneamente engajados na construção de suas próprias identidades individuais, em processos de autocategorização, autoafirmação e identificação cognitiva.

Em acordo com o conceito de Albert e Wetten (1985) as autoras (*op. cit.*) entendem identidade organizacional como o conjunto de crenças compartilhadas entre os gestores e as partes interessadas sobre o que é central, duradouro e distintivo. Dentro disso, compreendem que os objetivos, missões, práticas, valores, ações e também a falta de ações contribuem para formar a identidade da organização; a reputação organizacional ocorre quando crenças sobre atributos organizacionais tornam-se amplamente aceitos externamente à organização. Já a construção da identidade organizacional pode ser entendida como os processos, atividades e eventos através do que a identidade organizacional torna-se especificada na mente dos gestores organizacionais e stakeholders, sendo dinâmica, recíproca e interativa, envolvendo, por parte dos gestores e das partes interessadas, a reflexão sobre o significado dos eventos

organizacionais, políticas e ações, a construção e apresentação de imagens organizacionais, a interpretação do feedback relevante para a identidade, e atividades de reconstrução cognitivas.

Whetten (2006) busca reforçar a formulação do conceito de identidade organizacional, diferenciando-o dos conceitos de imagem e cultura, esclarecendo as ligações implícitas entre os elementos de sua composição, tripartite, evitando as concepções de identidade organizacional a partir da perspectiva dos indivíduos, mas chamando a atenção para as similaridades e distintividades para com os conceitos de identidade do indivíduo e do ator coletivo. O autor (*Ibid.*) recomenda conduzir os estudos com a pergunta: "Quem somos nós como organização?" Dentro dos parâmetros de um domínio conceitual definido - *o quê* - e fenômenos associados do discurso de identidade - *como, quando e por quê*. Revisando os três componentes da ideia de identidade organizacional, o autor (*Ibid.*) os explica da seguinte forma:

- componente ideacional: equipara o conceito às crenças compartilhadas entre os membros em relação à pergunta "Quem somos nós como uma organização?";
- componente de definição: propõe um domínio conceitual específico e caracteriza-se pelo *CED (central, enduring, and distinctive)*, ou seja, o que é central, duradouro e distintivo (*positivamente* diferente) e pela pergunta *o quê*.
- componente fenomenológico: postula que o discurso identitário é melhor observável em conjugação com experiências organizacionais profundas; caracteriza-se pelas perguntas *como, quando, por quê*.

O autor (*Ibid.*) entende que os atributos distintivos são os usados por uma organização para distinguir-se positivamente dos outros, e aparecem por meio de imperativos categóricos. Já os atributos centrais e duradouros se manifestam como programas principais de uma organização, políticas e procedimentos, que refletem os seus valores mais elevados; aparecem no discurso em situações difíceis, como justificativas ou guias de decisão.

Dentro da literatura de identidade organizacional, a conceito de imagem organizacional geralmente se refere a representações cognitivas compartilhadas ou pontos de vista de uma organização. Whetten (2006) recomenda não equiparar a identidade organizacional com a sua

imagem, distinguindo atributos e atribuições, ou sua cultura. Um quadro de referências é distinguir, no discurso, quais são os imperativos categóricos.

Há diversos estudos que enfocam a identidade organizacional pela imagem, marca e reputação, e que consideram, necessariamente, a percepção dos stakeholders externos. Alguns exemplos são os estudos de Foreman e Parent (2008) que analisam vinhetas e Illia e Lurati (2006).

Foreman e Parent (2008) lembram que para os stakeholders internos, uma identidade ambígua ou confusa pode levar a uma mais fraca identificação, resultando em menor fidelidade, comprometimento e sacrifício.

Partindo da natureza da relação entre os stakeholders internos e externos, Brickson (2007) propõe um quadro referente à orientação da identidade organizacional, com base no valor social, como percebida pelos membros, apontando orientações individualistas, relacionais e coletivistas - motivadas pela confiabilidade de seus stakeholders. A autora propõe, desta forma, que o valor social gerado pelas organizações pode ser coerente com a sua natureza:

- As individualistas - a ênfase motivacional está no bem-estar da própria organização, que busca otimizar ganhos e se beneficiar ao máximo do esforço de seus colaboradores. Com os stakeholders externos os vínculos são instrumentais e fracos; em relação aos colaboradores ocorre um contrato psicológico transacional. Devem gerar inovação, preços acessíveis e, em relação aos colaboradores, estimular a ambição, coragem, adaptabilidade, inovação e buscar suprir necessidades de autoestima individuais.
- As de locus relacional – referem-se em padrões e no bem-estar de stakeholders específicos, que podem ser internos e externos, com os quais entende-se que há relações significativas. São vínculos fortes baseados em confiança e interesses mútuos e, com os colaboradores, é estabelecido e conduzido um contrato psicológico relacional. Devem gerar produtos personalizados, com capacidades construídas com base em parcerias não lucrativas; nos colaboradores, estimulam a aceitação, apoio, dignidade, aprendizagem interpessoal e inovação.
- As de locus coletivo – referem-se em proteger e promover o bem-estar de comunidades internas ou externas, que podem ser abstratas. Os relacionamentos são baseados em uma agenda coletiva, com vínculo faccional. Com os colaboradores há um contrato psicológico ideológico com práticas de gestão de pessoas coletivistas. Devem gerar espírito de

cidadania e mudança social e, nos colaboradores, estimular o senso de justiça, coordenação organizacional, trabalho em equipe, solidariedade e buscar suprir as necessidades do grupo.

Quadro 2 - Orientação Organizacional de Brickson (2007)

Orientação de Identidade Organizacional	Locus de autodefinição organizacional	Traços organizacionais salientes e características entre os membros	Base para a motivação Vis-à-vis Stakeholders	Autoavaliação Quadro de Referência
Individualista	Organização individual	Distinguem a organização de outras entidades	Interesse próprio organizacional	Comparação interorganizacional
Relacional	Inter entidades	Conectam a organização diadicamente	Benefícios específicos de outros.	Comparação com padrões
Coletivista	Coletivo (grupo de organizações, comunidade)	Conectam a organização para um grupo maior e impessoal	Maior bem-estar coletivo	Comparação entre grupos, contribuição dentro do grupo

Fonte: traduzido pela autora de Brickson (2007)

2.3 A Qualidade de Vida no Trabalho, Identidade e as Escolas de Pensamento

Esta seção não se propõe a encerrar a literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho, e sim compreender, através de seus principais representantes, como este construto se relaciona ao construto Identidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, insere-se no construto identidade pelos valores que norteiam os caminhos dos indivíduos. Considera os elementos de integridade (física, mental e social), imagem, autonomia, desenvolvimento sustentado, desempenho, afeto, distribuição de recursos, dimensões simbólicas de nossa sociedade e mobilização de capacidades (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Da mesma forma que a QVT, a identidade é um construto biopsicossocial-organizacional.

Os oito critérios de avaliação de qualidade de vida no trabalho de Walton (1973) podem ser úteis para diagnosticar se as ações organizacionais estão construindo as identidades de forma saudável.

Como gestão da qualidade de vida no trabalho, Westley (1979) propõe remédios para o que pode ser definido como problemas de identidade, que são a iniquidade econômica, a

insegurança no emprego, a alienação (ausência de autorrealização) e a anomia (pela ausência de participação nas decisões), como pode ser visualizado no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Obstáculos para QVT de Westley

Dimensão	Problema	Indicadores	Remédios
Econômica	Iniquidade	Insatisfação, greves e sabotagem.	Distribuição dos lucros e acordos de produtividade.
Política	Insegurança	Insatisfação, greves e sabotagem.	Autonomia. Diretórios e conselhos de trabalho.
Psicológica	Alienação	Sentimento de separatividade. Absentéismo e turnover.	Enriquecimento do trabalho.
Sociológica	Anomia	Sentimento de falta de significação do trabalho. Absenteísmo e turnover.	Grupos de trabalho sociotécnicos.

FONTE: WESTLEY, 1979, p. 122.

Erikson (1976) explica que, no decorrer da vida de uma pessoa, a superação das crises de identidade de modo favorável gera integração e bem-estar. O autor ensina que, ao estudar identidades, deve-se considerar que as dimensões biopsicossociais não se desenvolvem de forma estritamente sincrônica. Fica claro, também, que o pleno bem-estar subjetivo é alcançado na última fase descrita pelo autor (*Ibid.*), desde que o indivíduo tenha ultrapassado cada crise do ciclo vital com resultados favoráveis. Giddens (2002) considera a confiança, a autonomia, a motivação e o estilo de vida na discussão sobre a identidade; discute, ainda, a vergonha e a alienação – todas essas variáveis que também fazem parte do construto de qualidade de vida no trabalho.

Uma questão central no diagnóstico de programas de QVT nas empresas é a ação sobre os valores e práticas, caso contrário podem reduzir-se a ações assistencialistas, como massagens e outros benefícios (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Em aspectos macrosociais, Bauman (2008) discute que mesmo que a origem do sofrimento seja coletivo, ele cai sobre nossos ombros como problemas individuais; e por mais que se visualize solucioná-los de forma coletiva, parece algo inviável. Desta forma, sentindo-se impotentes para resolver os problemas importantes, as pessoas passam a focalizar a automelhoria psíquica, ocupando-se com seus sentimentos, comidas saudáveis, aulas de dança, correr, aprender a ‘se relacionar’ e buscar o prazer. O autor (*Ibid.*) aponta ainda que, com a instabilidade nas instituições, os indivíduos não possuem um “encaixe final” com predominância da efemeridade.

O ‘problema de identidade’ que assombra as pessoas desde o início da modernidade deixou de ser a busca de um lugar, um caminho e conseqüente reconhecimento, para a reescolha de identidades e caminhos ao longo da jornada, antes que lhe seja tirado. Para o autor, a principal fonte de ansiedade e insegurança hoje não está mais nos objetivos, e sim nos meios (BAUMAN, 2008).

Limongi-França (2003) propõe uma visão do tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no prisma de escolas de pensamento, que são a socioeconômica, organizacional e condição humana no trabalho.

Na escola socioeconômica, a autora (*Ibid.*) parte da ótica da organização sociopolítica, após a diluição do conceito de “esquerda e direita” e considerando as tendências de globalização, transformação da vida pessoal e relacionamento com a natureza, sendo Giddens (1998) uma importante referência, com os seguintes princípios básicos: desenvolvimento da cidadania, responsabilidade e projetos sociais, igualdade com liberdade, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável. As preocupações com a qualidade de vida referem-se às conseqüências da modernidade e da globalização, com novas relações de trabalho, novas expectativas para os trabalhadores, novas tecnologias, que previnem acidentes e doenças, além de reconfigurar as formas como as pessoas se relacionam, sendo o exemplo típico o trabalho a distância. Destaca-se também a relevância da construção social da saúde pública, a partir do entendimento de que a nossa realidade é predominantemente um produto da ação humana.

Sem desconsiderar a dimensão socioeconômica, a escola organizacional trata dos fenômenos específicos do trabalho, cuja dimensão básica é o local em que ocorrem as relações de produção, onde nascem as práticas e valores. A autora (*Ibid.*) cita como autores referenciais desta escola desde Taylor, considerado uma referência paradoxal na qualidade de vida dos trabalhadores pelo impacto de suas concepções de tempos e movimentos na saúde dos trabalhadores, Walton, Spink entre outros, e diversos autores da escola de Relações Humanas, Gestão de Pessoas, Qualidade e Estratégia em administração, como Elton Mayo, McGregor, Chrys Argyris, Schein, Handy, Juran e Deming, Mintzberg e Ulrich. Como principais linhas desta escola, a autora destaca a qualidade pessoal como mais um elo da qualidade total; o incremento nas políticas de gestão de pessoas, com a valorização e capacitação; a imagem

corporativa e comunicação interna (marketing); questões relacionadas ao tempo livre, como desenvolvimento cultural, lazer e esporte; risco e desafio como fatores de motivação e comprometimento.

A escola condição humana no trabalho focaliza a dimensão humana considerando o interrelacionamento das potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, a partir da visão da medicina psicossomática e integrando a fisiologia, psicologia, filosofia e sociologia. As linhas básicas são subjetividade, multidimensionalidade, dimensões positivas (mobilidade, entre outros) e negativas (como a dor). Destaca-se a visão biopsicossocial da Organização Mundial da Saúde, OMS, e a as seis dimensões de Qualidade de Vida do Whoqol (WHO, 2013): físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e a dimensão de espiritualidade, religião e crenças pessoais.

Limongi-França (2001) gerou um instrumento de avaliação da Gestão da Qualidade da Vida como Competência do Bem-estar Organizacional – BEO, construído com os seguintes fatores críticos de gestão: Conceito de QVT; Produtividade (demandas e gestão da qualidade); Legitimidade (direito à vida e à expressão da personalidade às questões da sustentabilidade, equidade e justiça social); Perfil dos líderes, Práticas e Valores: (aspectos da cultura organizacional relativos ao bem-estar e condições de saúde e segurança); e Nova Competência (especialidades e conhecimentos específicos para realizar as ações de qualidade de vida no trabalho).

Em relação a ambientes de inovação, Souza e Bastos (2009) identificaram três tipos de associações entre padrões de inovação em práticas de gestão – ou adoção de novas práticas de gestão - e a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT):

- empresas consideradas pouco inovadoras tendem a não adotar PQVT;
- empresas consideradas muito inovadoras tendem a adotar PQVT nas áreas de saúde e desenvolvimento profissional e
- empresas consideradas inovadoras em práticas de racionalização dos processos de trabalho desenvolvem PQVT nas áreas de lazer e relações sociais.

2.3.1 O Construto Identidade identificado por Escolas de Pensamento

A seguir o construto de identidade é apresentado a partir de um alinhamento conceitual com as escolas de QVT propostas por Limongi-França (2001; 2003). Nesta classificação, o construto identidade foi dividido em três grandes escolas, que são interrelacionadas. É importante notar que os autores das três escolas incutem uma visão holística, ou seja, consideram o papel do momento histórico, da sociedade, dos grupos sociais e do indivíduo na formação dos diversos níveis de identidade – global, nacional, de grupo ou individual. Justamente por terem deixado obras que em diversos graus são distintivas e duradouras, por natureza oferecem questionamentos em sua classificação, sendo, portanto, um apoio à compreensão do construto em diversas abordagens. Desta forma, o que os distingue e classifica, neste estudo, é o ponto de vista de suas abordagens, e a partir dos textos estudados na elaboração desta tese.

Na escola socioeconômica, foi considerado como ponto de vista a ação humana coletiva na produção de nossa realidade, considerando, em autores contemporâneos, a globalização, a tecnologia e a construção social de nosso modo de vida. Esta escola prioriza as visões macrossocial e hipermacrossocial (que também pode ser chamada global), aqui definidos como em Nogueira (2002): a dimensão macrossocial abrange os arranjos de Estado, políticas públicas e sociais, legislação social e trabalhista e as relações de forças políticas, enquanto a global refere-se à atuação das empresas transnacionais, aos arranjos de blocos internacionais como a União Européia, por exemplo e agências como OIT, Organização Internacional do Trabalho.

Podem ser classificados nesta escola Locke (1690), Althusser (1985), Goffman (1985), Giddens (2002), Castells (1999), Sennett (2004), Bauman (2005; 2008), Saussure (2002), e Berger e Luckmann (2004).

Na escola organizacional, foi considerado o ponto de vista a partir do local (de trabalho), a organização e a cultura, priorizando as visões microssocial e mesossocial. A dimensão microssocial abrange o local de trabalho, processos de trabalho, organização, cultura e filosofia organizacional, políticas de gestão de pessoas que incluem as diversas modalidades de contratação como subcontratação, prestação de serviços e turnos flexíveis, por exemplo. A dimensão mesossocial abrange instituições como sindicatos, federações, setores empresariais

e cadeias produtivas (NOGUEIRA, 2002); podem ser elencados nesta dimensão os arranjos produtivos e parques tecnológicos. Os autores que tratam as categorias Identidade Profissional e Organizacional, práticas, valores e papéis recaem nesta escola, como Caldas e Wood (2007), Albert e Whetten (1985), Tajfel e Turner (1985), Schein (1996), Freitas (2006), Hall (2011; 2012) e Woodward (2012).

A escola condição humana no trabalho focaliza a dimensão humana, considerando como ponto de vista o indivíduo. Esta escola possui como traço forte o interrelacionamento das potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, e mantém como linhas básicas a subjetividade, dimensões positivas (mobilidade, entre outros) e negativas (como a dor). Estudos de qualidade de vida no trabalho, com foco a partir do indivíduo/organização, recaem nesta escola. Podem ser citados nesta escola Freud, Mead (1934) Jacques Lacan, Melanie Klein (Desenvolvimento do Ego), Alfred Adler (Fundador da psicologia do desenvolvimento individual), Erik H. Erikson e, ainda, Martin Heidegger (1929; 1971), Arendt (1981), Lévi-Strauss (1983), Dejours (1999) e Ciampa (1987).

A seguir, retoma-se a apresentação do construto identidade, em consistência com as escolas apresentadas nesta seção, buscando-se uma ênfase nos modelos teóricos.

2.3.1.1 Escola Socioeconômica

John Locke, em sua obra de *An Essay Concerning Human Understanding* (Ensaio acerca do Entendimento Humano), no capítulo XXVII do Livro II, chamado Identidade e Diversidade (LOCKE, 1690) conceitua identidade como nas ciências exatas, onde uma pessoa é igual a somente si mesma, e fundamenta-se na comparação no tempo e espaço: uma pessoa não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo. Entretanto, concebe que há três tipos de substâncias: Deus (que é eterno e sua identidade é indubitável), a Finitude das Inteligências (ou espíritos) e os corpos (a matéria).

A teoria marxista focaliza a construção das identidades sociais, marcadamente pela ênfase na ação coletiva e solidariedade de classe, com base no substrato material e relações de produção, em detrimento da autonomia e autodeterminação; Louis Althusser, teórico da escola marxista, e influenciado pela teoria estruturalista e pós-freudiana de Lacan, avança nos conceitos materiais considerando a dimensão simbólica e o nível inconsciente, ou seja, os

sujeitos são recrutados a assumir uma identidade também de forma inconsciente (WOODWARD, 2012).

Para Althusser (1985, p.93) “só há ideologia pelo sujeito e para os sujeitos”. A ideologia funciona em um jogo de dupla constituição: a categoria sujeito constitui a ideologia bem como a ideologia constitui os indivíduos concretos em sujeitos. Para o autor (*Ibid.*), tanto o leitor quanto o escritor são sujeitos e, como exemplo, o discurso científico não tem sujeitos, mas a ideologia da ciência sim.

A interpelação é uma operação precisa de recrutamento do indivíduo concreto, enquanto sujeito, para uma ideologia. Quando um policial chama um indivíduo na rua, está o interpelando; no momento em que o indivíduo se movimenta para atender, torna-se um sujeito, por reconhecer que possui um nome e que o interpelado era ele e nenhum outro, sendo único. Os atores da interpelação, com seus respectivos papéis, estão refletidos na estrutura ideológica e, como os indivíduos estão necessariamente inseridos em diversas ideologias, iniciando pela familiar e escolar, o autor chega a considerar que os indivíduos passam a ser uma abstração em relação aos sujeitos (ALTHUSSER, 1985).

Giddens (2003) entende que Althusser exagera no grau de internalização das obrigações normativas, pois, para o autor, as pessoas são capazes de monitorar reflexivamente o fluxo de interação recíproca.

Para Giddens (2002, p. 39), “o que define o ser humano é saber, quase sempre, em termos de uma descrição ou outra, tanto o que se está fazendo como por que se está fazendo.” No contexto da ordem pós-tradicional, o próprio ser torna-se um projeto reflexivo, por isso o termo autoidentidade.

A autoidentidade é apresentada por Giddens (2002) como uma das quatro questões existenciais que são os parâmetros básicos da vida humana. Os outros três são a natureza da existência (a identidade dos objetos), a finitude e a experiência dos outros (a identidade dos outros). Os principais elementos discutidos pelo autor (*Ibid.*) na construção das identidades no contexto da modernidade são:

- **Confiança:** o autor (*Ibid.*) destaca a confiabilidade, que pode ser entendida como uma competência quando, por exemplo, a pessoa é designada a ocupar uma posição de confiança. Tal como em Erikson (1976), Giddens (2002) entende que a confiança é o alicerce de uma identidade bem estruturada, dando origem ao casulo protetor que as pessoas normais utilizam para prosseguir com o cotidiano.
- **Corpo:** disciplina corporal e estilo de vida. A disciplina corporal é percebida como uma competência, que se estende desde aprender a amarrar os sapatos e atravessar a rua até o monitoramento da expressão (facial e corporal), e inclui vestuário e dieta.
- **Motivação:** refere-se a um estado de sentimentos subjacente e implica em uma antecipação cognitiva dos eventos, estando ligada à ansiedade.

Outros elementos derivados da autoidentidade discutidos pelo estudioso (*Ibid.*) são: a vergonha (em lugar da culpa), que refere-se à integridade pública e coerência biográfica da pessoa; a autonomia, que promove a administração bem sucedida nos relacionamentos, sendo a condição de um diálogo aberto que expressa as necessidades dos indivíduos, meio pelo qual os relacionamentos são reflexivamente organizados; a recapacitação, devido às transições que as pessoas passam, como divórcios e desemprego; e os meios de comunicação, que se transformaram com o surgimento do telégrafo.

- **Reflexividade:** para reduzir o distanciamento moral, corresponde a "intimidade e isolamento" de Erikson (1976).

Castells (1999) avalia que a modernidade tardia de Giddens (2002) encerrou-se, mas considera que o referido autor caracterizou com excelência a dinâmica de construção de identidades e concorda com Giddens (*Ibid.*) em seu conceito de autoidentidade, que é o próprio ser conforme apreendido reflexivamente pela pessoa em relação à sua biografia. Castells (1999) ainda pondera que para a maioria dos indivíduos e grupos sociais o planejamento reflexivo é impossível, dada a disjunção sistêmica entre o local e o global, exceto para a elite que ocupa o espaço atemporal de fluxos de redes globais e seus locais subsidiários. Giddens (2002) reforça que mesmo as pessoas mais pobres têm escolhas, especialmente no tocante à disciplina corporal, sendo a reflexividade uma característica da modernidade, e ressalta que a modernidade produz diferença, exclusão e marginalização.

Castells (1999) concentra-se na identidade coletiva e não individual, e esclarece que o individualismo pode ser considerado uma forma de identidade coletiva. Partindo do princípio de que a construção da identidade social sempre ocorre em um contexto marcado pelas relações de poder, o estudioso (*Ibid.*) propõe três formas e origens de construção de identidades:

- Identidade Legitimadora: introduzida pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais. O autor (*Ibid.*) esclarece que este está no cerne da teoria de autoridade e dominação de Sennett (2004), e se aplica a diversas teorias do nacionalismo.
- Identidade de resistência: criada por atores que se encontram em posições e/ou condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação, construindo, assim, trincheiras de resistência e sobrevivência com base em princípios diferentes ou opostos dos que permeiam as instituições da sociedade.
- Identidade de projeto: quando os atores sociais, utilizando de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda a estrutura social. Esse é o caso, por exemplo, do feminismo que abandona as trincheiras de resistência da identidade e dos direitos da mulher para fazer frente ao patriarcalismo, à família patriarcal e, assim, a toda a estrutura de produção, reprodução, sexualidade e personalidade sobre a qual as sociedades historicamente se estabeleceram.

Para Castells (*Ibid.*), as fontes das identidades legitimadoras desapareceram – considerando as principais instituições da sociedade: a igreja, o Estado-Nação, o contrato social entre capital e trabalho e a Família Patriarcal.

Em relação ao patriarcalismo, é uma das estruturas sobre as quais se assentam todas as sociedades contemporâneas. Como consequência, “os relacionamentos pessoais e a personalidade também são marcados pela dominação e violência que têm sua origem na cultura e instituições do patriarcalismo.” O autor (*Ibid.*) ressalta que, não fosse a família patriarcal, o “patriarcalismo ficaria exposto como dominação pura e acabaria esmagado pela revolta da ‘outra metade do paraíso’” (CASTELLS, 1999, p.169).

Os processos de transformação do trabalho feminino e da conscientização da mulher tiveram como forças propulsoras: o crescimento da economia informacional global, mudanças tecnológicas no processo de reprodução da espécie e o impulso poderoso promovido pelas lutas da mulher e por um movimento feminista multifacetado. Esta é a mais importante das revoluções, porque remete às raízes de nossa sociedade e ao âmago do nosso ser.

A dissolução das identidades compartilhadas, sinônimo da dissolução da sociedade como sistema social relevante, muito provavelmente reflete a atual situação de nosso tempo. Nada nos parece dizer que novas identidades têm de surgir, novos movimentos sociais têm de recriar a sociedade e novas instituições serão reconstruídas no sentido de *lendemain qui chantent*. À primeira vista, estamos testemunhando o surgimento de um mundo exclusivamente constituído de mercados, redes, indivíduos e organizações estratégicas, aparentemente governado por modelos de “expectativas racionais” (a nova e influente teoria econômica), a não ser quando tais ‘indivíduos racionais’ subitamente atiram em seus vizinhos, estupram uma garotinha ou lançam gás venenoso no metrô. Nesse novo mundo, identidades não são necessárias: instintos básicos, lutas pelo poder, cálculos estratégicos centrados em si próprios e, em nível macrossocial, ‘características indicativas de uma dinâmica bárbara e nômade, de um elemento dionisíaco que ameaça invadir todas as fronteiras e tornar problemáticas as normas internacionais político-jurídicas e civilizacionais’ (CASTELLS, 1999, p. 418).

As identidades de resistência, por outro lado, retraem-se em seus ‘paraísos comunais’ (Deus, nação ou família e outros movimentos). Nestes casos, a autodefinição individual não é bem-vinda, devido à lógica comunal. Por outro lado, “as elites globais dominantes que habitam o espaço de fluxos tendem a ser formadas por indivíduos sem identidade específica, ou seja, os chamados cidadãos do mundo (*Ibid.*).

Para Castells (1999) as identidades de projeto parecem surgir a partir das identidades de resistência, resultando na transformação da sociedade. O autor (*Ibid.*) visualiza, como identidades de projeto, as trajetórias das comunidades religiosas, do nacionalismo (geometria variável de soberania compartilhada), territorial, desaparecimento de relações marcadas pelo gênero (família, instituições sociais) e ambientalismo (identidade sociobiológica das espécies, partindo da premissa de significado cosmológico da humanidade).

Para Giddens (2002), a busca da autoidentidade é um problema moderno, já que na Europa medieval os atributos da identidade eram relativamente fixos (linhagem, gênero, status social e outros) e o papel do indivíduo era relativamente passivo, sendo a individualidade não prezada. Para o autor (*Ibid.*) a individualização (o indivíduo separado) surgiu como ponto de atenção com a diferenciação da divisão do trabalho, em todas as culturas, juntamente com o cultivo das potencialidades individuais.

Giddens (2002) ressalta alguns elementos neste raciocínio:

1. Somos não o que somos, mas o que fazemos de nós mesmos, e o que o indivíduo se torna depende das tarefas de reconstrução nas quais se envolve – o autoentendimento se subordina ao objetivo mais amplo e fundamental de construção e reconstrução de um sentido de identidade coerente e satisfatório.
2. O indivíduo apropria seu passado peneirando-o à luz do que antecipa como um futuro (organizado), e a coerência de sua trajetória deriva da consciência subjetiva das várias fases da vida.
3. A reflexividade do eu é contínua, e tudo penetra; o indivíduo é requerido à auto-observação, como uma forma de monitoramento da ação (o que está acontecendo?, o que estou pensando? ou como estou respirando?).
4. A autoidentidade supõe uma narrativa, e a cultura de autobiografias parece ter se desenvolvido na modernidade; os diários e autobiografias sustentam um sentido integrado do eu, e demandam um trabalho e esforço criativo.
5. Autorealização como fruto do controle do tempo; viver a vida plenamente é dialogar com o tempo pessoal, ordenando o futuro.
6. A reflexividade do eu se estende ao corpo, e sua consciência (respiração, dieta, fluxos) congrega para a integração do eu diferenciado.
7. A autorrealização é entendida em termos de um equilíbrio entre oportunidade e risco, em um âmbito de libertação em relação a hábitos emocionais passados para promover o autodesenvolvimento.
8. O tecido moral da autorealização é a autenticidade, desembaraçando o verdadeiro eu do falso eu.
9. O curso da vida é visto como uma série de passagens que envolvem riscos e perdas (separações, mudanças de emprego, desemprego, doenças, e mesmo o tratamento terapêutico), que não são institucionalizadas ou formalmente ritualizadas, cujo luto faz parte do curso à autorrealização. Estas transições são mobilizadas e superadas pela reflexão.
10. A referência do eu é sempre interna, pois o único fio significativo de conexão é a sua trajetória, como as suas experiências são integradas em um todo.

Giddens é referência na idealização da chamada “terceira via” e possui uma vasta obra que contempla uma análise da alta modernidade, as dualidades na estrutura social, identidade e sexualidade em sua teoria de estruturação social, buscando uma reconciliação entre o macro e

micro, ou seja, o indivíduo e a sociedade. No nível individual, a ideia de confiança (*trust* e *confidence*, e ainda *reliability* - fiabilidade) é central na obra, em especial no livro *modernidade e identidade pessoal* (ALMEIDA, 2001).

Bauman (2008) explica que a desigualdade de renda entre nações, como vimos hoje, é um fenômeno recente, advindo da revolução industrial, quando o trabalho passou a ser visto como fonte de riqueza e mercadoria. O estado de bem-estar social passa a ser o “apoio sem o qual nem o capital nem o trabalho poderiam sobreviver, muito menos mover-se e atuar” (BAUMAN, 2008, p. 33). O contrato implícito de longo prazo entre capital e trabalho promoveu intensas negociações e, com a necessidade de potencializar o poder de barganha de forma coletiva, surge o sindicato.

Hoje o mercado tem uma nova palavra de ordem: a flexibilidade, com empregos de curto prazo, instabilidade e precarização. Toda esta incerteza “é uma poderosa força individualizante” que “divide em vez de unir” (BAUMAN, 2008, p.36), pois todo o sofrimento (medos, ansiedades e tristezas) não se reflete como uma causa comum - e é isto que torna a instabilidade dos tempos atuais como um fenômeno sem precedentes. O autor (*Ibid.*) compara com a relação conjugal, onde se passa do matrimônio ao “viver juntos”. O Estado e instituições locais, limitados pelo território, representam uma relativa frenagem para a volatilidade do capital, abrindo espaço um mercado de trabalho flexível. Vemos uma flexibilidade trazida pela ausência de maquinarias pesadas em prol de equipamentos portáteis e cada vez mais as ideias como maiores fontes de lucro. O capital passa a ter uma efetiva relação de dependência com os consumidores, e não tanto mais com os trabalhadores ou produtores (BAUMAN, 2008).

O autor (*Ibid.*) acredita, ainda, que a principal característica, constitutiva, de nossa sociedade é a confiança em si mesmo, nos outros e nas instituições duráveis e construídas em conjunto. Neste raciocínio, o lugar mais importante para semear e cultivar a confiança é a empresa, lembrando que os conflitos e confrontos existem justamente porque há *confiança* na solução - o que está sendo diluído. Sem esta “tripla confiança”, a sociedade capitalista não teria avançado.

O capitalismo jogou por terra a crença na aceitação da criação divina (o *zuhause*) para uma tarefa, uma atitude em dispor do mundo e colocá-lo em movimento da melhor forma possível

(o *vorhanden*); desta forma, a *predestinação* foi substituída pelo *projeto de vida*; o *destino*, pela *vocação*; e a *natureza humana* em que cada um nasceu foi substituída pela *identidade*, que deve ser trabalhada por cada um (*Ibid.*).

Afirma que nossa individualidade é socialmente produzida, mas “a forma de nossa sociabilidade, e assim da sociedade que compartilhamos, depende por sua vez da forma como a *tarefa de individualização* é enquadrada e respondida.” (BAUMAN, 2008, p. 183).

O que a ideia de ‘individualização’ traz é a emancipação do indivíduo da determinação atribuída, herdada e inata do caráter social dele ou dela: uma separação corretamente vista como uma característica muito clara e seminal da condição moderna. Em resumo, a ‘individualização’ consiste em transformar a ‘identidade’ humana de uma coisa ‘dada’ em uma ‘tarefa’ – e encarregar os atores com a responsabilidade de desempenhar esta tarefa e de arcar com as consequências (e também com os efeitos colaterais) de seu desempenho; em outras palavras, consiste em estabelecer uma autonomia ‘*de jure*’ (porém não necessariamente uma autonomia *de facto*) (BAUMAN, 2008, p. 183).

Na pós-modernidade, com o surgimento da instabilidade com as instituições, o desenvolvimento de um projeto de vida desmancha-se pela ausência de objetivos efetivos. Assim, a busca pela identidade divide e separa, e sua construção é solitária e em condições precárias, com medos e ansiedades, e ritos de exorcismo na companhia de outros indivíduos que compartilham de temores similares, gerando-se ‘comunidades de expiação’ e levantando-se fronteiras em todas as esquinas (BAUMAN, 2008).

2.3.1.2 Escola Organizacional

No mapeamento do construto identidade, Caldas e Wood (2007) propõem três dimensões (Ilustração 2):

- Dimensão do objeto focal – os autores entendem esta dimensão como um *continuun* entre indivíduo e a própria humanidade, considerando que os vários objetos sobre o quais recaem os estudos – indivíduo, grupo, organização, nação etc. – se interagem e interpenetram.
- Dimensão da observação – formado por um *continuun* entre o *self* (observação interna, limite do que a pessoa é e não é) passando pela expressão exterior (no centro deste *continuun*, sendo seu comportamento e sua autopercepção) até o outro extremo que se refere à sua imagem, reflexo da observação externa.
- Dimensão da definição da identidade – que contempla a *centralidade* ou *fragmentação*, *distintividade* ou *indistintividade* e *durabilidade* ou *volatividade*.

Na evolução do estudo da identidade, os autores (*Ibid.*) propõem como agrupamentos:

1. Psicanálise: estudos pioneiros de Erikson, com influência de Freud, que tratam sobre self (a identidade individual) e comportamento (a identidade expressa).
2. Psicologia social: identidade como autoconceito e relações entre a individual e grupal, em especial com o conceito de identificação, como Goffman e Tajfel e Turner, sendo a identidade um fenômeno social.
3. Estudos derivados do conceito de Albert e Whetten (1985), com ligações mais claras com o primeiro agrupamento.
4. Estudos posteriores, derivados do conceito de Albert e Whetten (1985) com ligações mais claras com o segundo agrupamento, como Caldwell, Chatman e O'Reilly (1990), que estudam o comprometimento organizacional.
5. Estudos sobre identidade organizacional com caráter mais instrumental, relacionados à imagem corporativa.
6. Estudos em nível macro, como de nações ou humanidade, considerando um self humano.

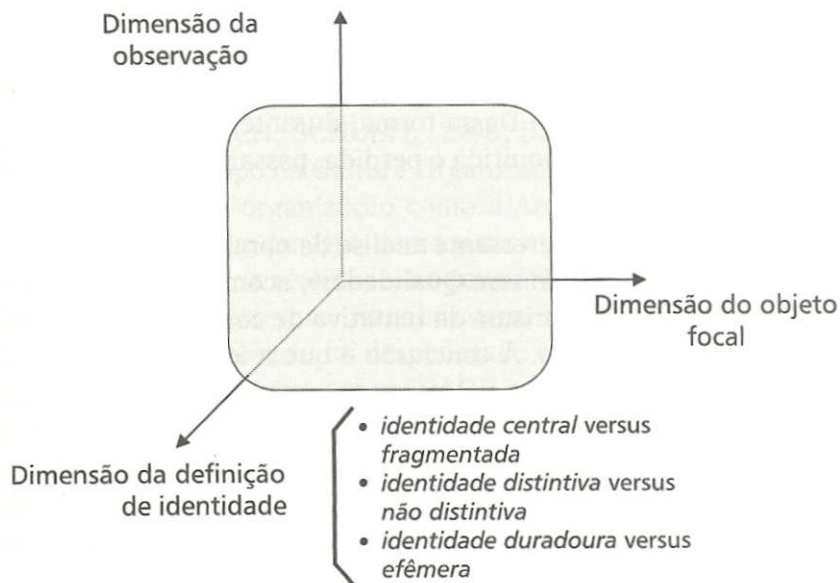


Ilustração 2 - Quadro conceitual proposto por Caldas e Wood (2007)

FONTE: CALDAS; WOOD, 2007, p. 13.

Para os autores (*Ibid.*), ao se discutir a identidade com objeto focal na humanidade, questiona a real existência do *self*. Na idade média o conceito de identidade individual não existia e,

com a elaboração do ser humano como ser racional, passa-se à crença da possibilidade da construção de identidade autônoma. Entretanto,

[...] esta crença [possibilidade de construção de identidade autônoma] está abalada e a identidade individual é frequentemente vista como um cabide de personagens, um vazio preenchido pelo bombardeio de imagens produzidas pela cultura de massa. A identidade já não é vista exclusivamente como uma entidade autônoma, estática e douradura, mas como um processo de construção mediada pela linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio. Nessa perspectiva, a origem da identidade individual está na comunidade, nos artefatos culturais e nas instituições que a comunidade propicia. Desta forma, durante a existência de um indivíduo, a identidade pode ser adquirida e perdida, passando por períodos de autenticidade e falsidade (CALDAS; WOOD, 2007, p. 14).

Hall (2011) distingue três concepções de identidade, consideradas pelo autor (*Ibid.*) como sendo muito diferentes entre si:

- a) o sujeito do iluminismo – uma pessoa humana (do gênero masculino) como uma indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado de capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo centro consistia num núcleo interior, que nascia com ele e permanecia por toda a sua vida; este centro essencial do eu era a identidade da pessoa.
- b) o sujeito sociológico – o núcleo interior do sujeito não era autônomo e autossuficiente, este “eu real” era formado e modificado nos mundos culturais “exteriores”, na relação com outras pessoas importantes para ele, que mediavam os valores, sentidos e símbolos dos mundos que ele habitava; a identidade se formava na interação do eu com a sociedade, de acordo com o que era oferecido por estes mundos.

A identidade, numa concepção sociológica, preenche o espaço entre o ‘interior’ e o ‘exterior’ – entre o mundo pessoal e o mundo público. O fato de que projetamos a nós próprios nessas identidades culturais, ao mesmo tempo que internalizamos seus significados e valores, tornando-os ‘parte de nós’, contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. A identidade, então, costura (ou, para usar uma metáfora médica, ‘sutura’) o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornado ambos reciprocamente mais unificados e predizíveis. (HALL, 2011, p. 12).

- c) o sujeito pós-moderno – o sujeito como ser fragmentado, composto de várias identidades, múltiplas e cambiantes, algumas vezes contraditórias e não resolvidas, ao mesmo tempo que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam.

Machado (2003) esclarece que, de modo geral, os estudos sobre identidade organizacional iniciam-se a partir do final da década de 1980 e raramente estabelecem articulações entre os diferentes planos, quais sejam o pessoal, o social e o organizacional. A autora (*Ibid.*) nota, também, que a identidade no trabalho constitui uma ramificação do estudo da identidade nas

organizações. Em seguimento, a autora propõe quatro categorias de estudo da identidade comumente estudadas em função das organizações, como mostra o Quadro 2 abaixo.

Quadro 4 - Categorias de identidade comumente estudadas em função das organizações

Tipo de identidade	Objeto de estudo	Meios de construção	Período de ocorrência	Espaços de Construção	Finalidades
Pessoal	A construção do autoconceito ao longo da vida do indivíduo.	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.
Social	A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
Identidade Organizacional	A construção do conceito em si vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar ação nessas organizações.

FONTE: MACHADO, 2003.

A autora (MACHADO, 2003, p. 53) esclarece que a “identidade individual está ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade social trata do conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais.”. Define a identidade pessoal como fruto de uma construção psicológica, resultante de uma intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas, sendo construída neste espaço, com uma busca constante pela unidade subjetiva individual; e ao mesmo tempo, construir a identidade é encontrar o equilíbrio entre o que se é e o que os outros esperam.

A partir de 1961, Edgar Schein iniciou seus estudos acerca de valores e atitudes relacionadas às escolhas profissionais, percebendo que, embora as circunstâncias fossem diversas, havia

uma imensa uniformidade na forma como os indivíduos faziam suas escolhas, que o autor passou a chamar âncora profissional ou inclinação profissional. Muitos temas subjacentes, que por vezes nem haviam sido percebidos pelos entrevistados, refletiam um crescente senso de identidade, a partir do início do estudo. Schein (1996) identificou oito pontos de referência (âncoras) nos quais as pessoas podem se identificar.

1. Competência gerencial: o indivíduo com esta inclinação identifica o seu trabalho com o sucesso da organização e seu quadro de referência para constituição de autoimagem pontua-se pela sua posição dentro da organização, em relação ao grupo que pertence. É importante, portanto, a meritocracia e a estratificação de recompensas na organização. Esta âncora é confirmada ao longo da carreira.

2. Competência técnica ou funcional: o indivíduo com esta inclinação é um especialista, gosta de exercitar seu talento em área específica e autonomia. O trabalho deve ser desafiador em seu conteúdo intrínseco. Seu quadro de referência para a constituição de autoimagem pauta-se pelo trabalho desafiador e reconhecimento entre seus pares dentro de sua área de especialidade – no mercado e não na organização – e nível absoluto de renda em detrimento a bônus, opções etc.. Esta âncora é confirmada ao longo da carreira.

3. Segurança e estabilidade: são indivíduos com constroem sua autoimagem de sucesso em torno da segurança e estabilidade, com um forte componente de lealdade para com o empregador que possa lhe dar segurança financeira, em detrimento de conteúdos instrínsecos – preocupa-se mais com o contexto, do que com a natureza do trabalho.

4. Criatividade empreendedora : sua autoimagem desenvolve-se provando ao mundo sua capacidade de criar um empreendimento a partir de seus próprios esforços, assumindo riscos e transpondo obstáculos. O retorno financeiro e cunhar o empreendimento com seu próprio nome são referências de sucesso para este indivíduo.

5. Autonomia e independência: estes indivíduos percebem logo no início da carreira que não suportam estar presos a regras, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário e outras normas comuns em organizações. Possui um desejo imperioso de trabalhar de acordo com seu próprio ritmo, exigindo desta forma posições que permitam flexibilidade e autonomia. A

liberdade é mais importante do que oportunidades e promoções que lhe retirem estes valores fundamentais.

6. Senso de serviço e dedicação à causa: sua satisfação advém de compartilhar e ser reconhecido, no ambiente de trabalho, pelos seus valores e por um trabalho com sentido especial de realização, como pesquisar um produto que cure uma doença, ajudar o próximo etc.. Deseja ser remunerado de forma justa, sem perspectivas de lealdade.

7. Desafio constante: estes indivíduos têm a percepção de podem conquistar qualquer coisa ou pessoa, sendo a área de atuação pouco importante. Espera ser reconhecido pelo grau de desafio atingido.

8. Estilo de vida integrado: sua identidade é construída pela maneira como conduz sua vida, onde mora, como se relaciona com sua família. Preza a flexibilidade e a integração das principais áreas de sua vida, e não raro abre mão de promoções e mudanças geográficas em função desta harmonia vital.

Os valores são um elemento constituinte da identidade. Em administração, uma das teorias mais utilizadas no estudo dos valores individuais e organizacionais é a de Schwartz (2005), pela qual os valores diferenciam-se de acordo com o tipo de objetivo ou motivação que expressam, podem ser derivados de necessidades orgânicas e caracterizam-se por cinco elementos principais:

- Valores são crenças, ligados a emoções e sentimentos, que quando ativados geram reações de intensidade equivalente à sua importância na escala de valores do indivíduo.
- Valores são um construto emocional, pois constituem objetivos desejáveis, sendo portanto um guia de comportamento.
- Valores transcendem situações e ações específicas, sendo objetivos abstratos, o que os distingue de normas e atitudes.
- Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, constituindo padrões ou critérios.
- Os valores são ordenados pela importância relativa aos demais, e este sistema hierárquico diferencia e caracteriza os indivíduos.

O autor (*Idem*, 2005) propõe uma teoria de valores para o campo da motivação humana, identificando dez tipos motivacionais de valores – definidos pelos objetivos que representam – constituídos por 57 valores específicos (Ilustração 3). Estes dez tipos motivacionais formam um *continuum* entre os tipos adjacentes em uma estrutura circular. São eles:

1. Autodeterminação: define-se pela independência de pensamento e de ação, pela possibilidade de escolher, criar e explorar, sendo derivada de necessidades orgânicas de controle e dominância, e requisitos de autonomia e independência.
2. Estimulação: define-se pela excitação, novidade e desafio na vida, como ousadia, aventura e uma vida variada.
3. Hedonismo: define-se pelo prazer individual, associado essencialmente aos sentidos,
4. Realização: define-se pelo êxito pessoal decorrente da demonstração de competência segundo padrões sociais, como ambição, sucesso, capacidade, influência, inteligência e reconhecimento social.
5. Poder: define-se pelo status social, domínio e controle sobre pessoas e recursos,
6. Segurança: define-se pela harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo, como a saúde e a segurança nacional.
7. Conformidade: define-se pela contenção de ações e impulsos que possam prejudicar os outros ou violar expectativas ou normas sociais, para preservar o funcionamento dos grupos em que o indivíduo está inserido, como a polidez, a obediência e o respeito.
8. Tradição: define-se pelo respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias fornecidos pela cultura ou a religião do indivíduo, e transformam-se em ritos, crenças e normas.
9. Benevolência: define-se pela preservação e fortalecimento do bem-estar dos que estão próximos nas interações cotidianas (grupo “interno”) e
10. Universalismo: define-se pela compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza.

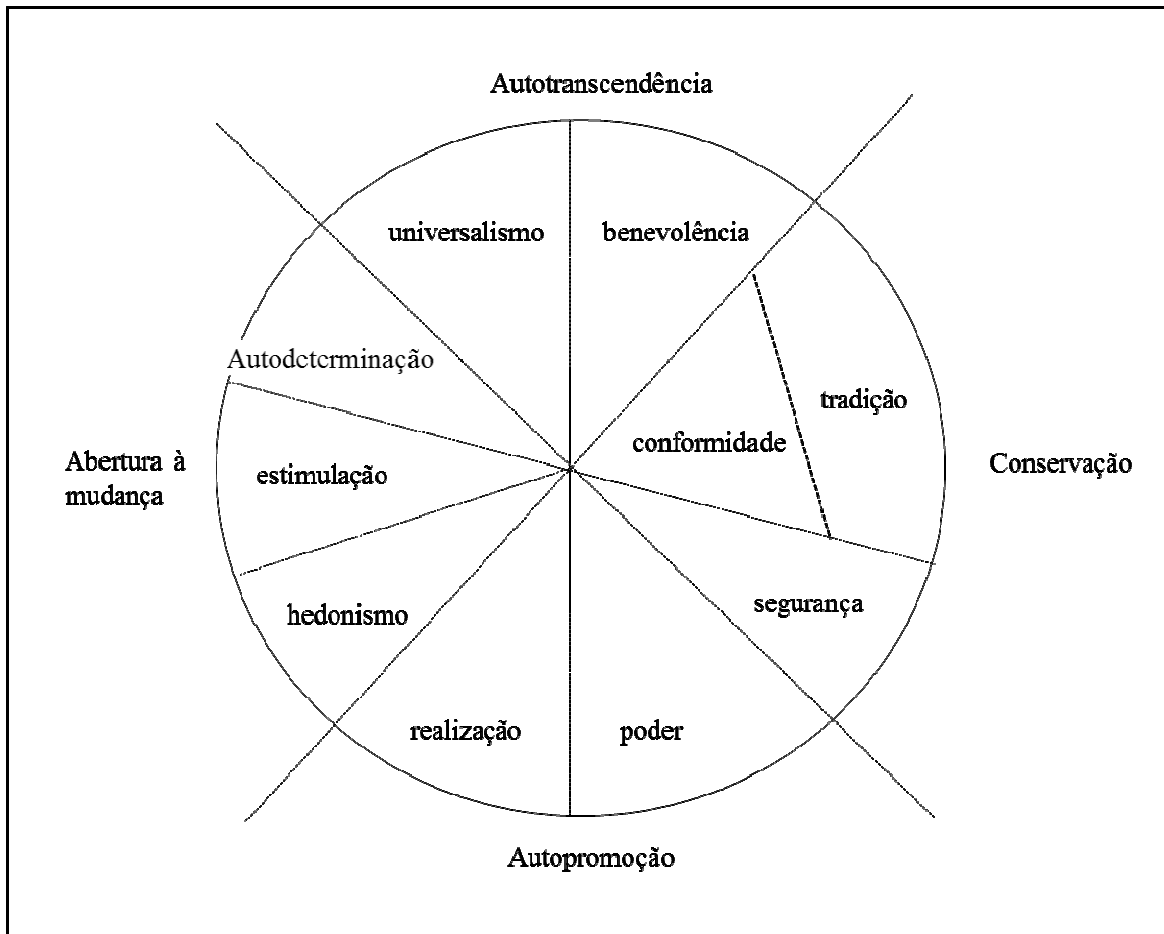


Ilustração 3 - Categorias de valores de Schwartz
 FONTE: SCHWARTZ, 2005

2.3.1.3 Escola Condição Humana no Trabalho

Na área da psicanálise, Freud desenvolveu o conceito de identidade como resultado do conflito entre o inconsciente, ou id (*es*, ou *isso* na língua alemã), e as forças sociais, representadas pelo superego, ou superego (*über-ich*). Na psicanálise, o inconsciente é um repositório de desejos reprimidos, estruturado como uma linguagem, com lógica própria, podendo ser expressos por meio de sonhos e enganos (lapsos freudianos). A porção psíquica do Ego gera uma reação ao ambiente, conciliando as porções do Id (formado pelo princípio da vontade e necessidades, também provenientes do ambiente) e do Superego, que representa as restrições sociais (valores, normas e crenças, sendo a instância moral e princípio da realidade), permanecendo assim em estado permanente de conflito e fluxo, gerando uma experiência psíquica fragmentada ou dividida (WOODWARD, 2012).

De acordo com Woodward (2012), Lacan avança nas teorias freudianas trabalhando o simbólico e a linguagem do inconsciente no desenvolvimento da identidade. A identidade é formada mais intensamente na *fase do espelho* que é o momento em que ele passa a se relacionar com a linguagem e com a ordem simbólica, e após a *fase imaginária* - quando a criança ainda “se entende” como parte da mãe. Na fase espelho, ela passa a sofrer a divisão fundamental e passa a se reconhecer identificando-se através dos olhos dos outros, construindo um eu no reflexo, como em um espelho, sendo a sua primeira compreensão da subjetividade e iniciando um contínuo processo de identificação. Neste processo, o indivíduo sente-se permanentemente dividido, já que a fonte de sua identidade é externa, na busca da “unicidade perdida”, embora ele elabore como se fosse interna. O inconsciente é criado as forças restritivas – o pai - passam a interferir em seu universo e os desejos – pela mãe - migram para esta região. É nesse momento, também, que a criança passa a assumir uma identidade de gênero.

O trabalho de Lacan é importante sobretudo por causa de sua ênfase no simbólico e nos sistemas representacionais, pelo destaque dado à diferença e por sua teorização do conteúdo do inconsciente. Ele enfatiza a construção da identidade de gênero do sujeito, ou seja, a construção simbólica da diferença e da identidade sexuada. O ‘fracasso’ desse processo de construção da identidade e a fragmentação da subjetividade tornam possível a mudança pessoal. Como consequência, a teoria lacaniana de formação da subjetividade pode ser incorporada ao conjunto de teorias que questionam a ideia de que existe um sujeito fixo, unificado (WOODWARD, 2012, p.66).

No estudo da identidade, é importante estudar o desenvolvimento das pessoas, embora, segundo Erikson (1976), isto é difícil já que pouco se sabe sobre as mais antigas e mais profundas camadas da mente humana. O autor (*Ibid.*) propõe basicamente duas dimensões para se estudar qualquer dos componentes do ciclo de vida (ou vitalidade) humano, em todas as suas fases:

- as necessidades libidinais em expansão do ser em desenvolvimento e
- a ampliação do raio social, que inclui a maior diferenciação das capacidades, as crises de desenvolvimento geradas pela necessidade de criação de novos encontros, novos sentimentos de alienação (pela consciência de novas dependências e familiaridades), e a robustez psicossocial, que é alicerce para todas as forças futuras.

Estes componentes colocam a identidade futura em risco. No caso da primeira infância, esta robustez psicossocial refere-se a uma proporção maior de confiança em relação à desconfiança – que se converte em capacidade para a fé na vida adulta – sendo que ambos sentimentos importantes na formação individual.

O Quadro 5 busca retratar este mapeamento das fases vitais e seus correspondentes sentimentos e elementos em cada fase proposta por Erikson.

Quadro 5 - Fases vitais no desenvolvimento da identidade

Fases	Principal Elemento desenvolvido e alienação normativa	Elemento resultante na idade adulta	Instituição Social fortalecedora	Resíduo no sentido individual de identidade	
1	1ª infância	Confiança (e) desconfiança	Fé	Religião	“Eu sou a esperança que tiver e der”
2	Começo da infância (anuidade)	Autonomia e dúvida, vergonha	Livre arbítrio	Princípio de lei e ordem	“Eu sou o que posso querer livremente”
3	Infância e previsão de papéis (fálica)	Iniciativa e culpa - belicosidade	Moralidade	Artes e mitologia (BORDIGNON, 2007)	“Eu sou o que posso imaginar que serei”
4	Idade escolar e identificação de tarefa	Sentimento de indústria (produtividade) e de inferioridade - experiência social	Participação coletiva na vida produtiva	Escola	“Eu sou o que posso aprender para realizar trabalho”
5	Adolescência	Identidade e confusão de papel	Integração dos elementos anteriores	Ideologia (Instituição Social <i>guardiã</i>)	“Eu sou o que posso crer fielmente” (BORDIGNON, 2007)
6	Para além da identidade (1) - Jovem adulto	Intimidade e isolamento	Desenvolvimento da(e) identidade(s). Sentimento ético.	Solidariedade – associações abertas ou fechadas (BORDIGNON, 2007)	“Nós somos o que amamos”
7	Para além da identidade (2) - Adulto	Generatividade e estagnação	Orientação à geração seguinte	Todas as instituições codificam a ética da sucessão generativa.	“Eu sou o que cuido e zelo” (BORDIGNON, 2007)
8	Para além da identidade (3) - senioridade	Integridade e desespero	Maturidade plena	Os critérios de força vital individual – fé, força de vontade, determinação, competência, fidelidade, amor, desvelo, sabedoria – fluem para a vida das instituições.	“Eu sou o que sobrevive de mim”

FONTE: elaborado pela autora com base em ERIKSON, 1976 e BORDIGNON, 2007.

Para o autor (*Ibid.*) O desenvolvimento da verdadeira individualidade depende do firme sentimento de identidade interior, adquirida no final da adolescência, quando o indivíduo está

mais propenso a absorver ideologias totalitaristas, frente à crise da globalidade; cada grupo cultiva seu próprio sentimento de liberdade, dificultando ao indivíduo que compreenda o conceito de liberdade do outro.

O autor (*Ibid.*) menciona, ao versar sobre o sentimento de indústria, como a produção sempre norteou a identidade do indivíduo e, a partir do momento em que a rotina é delegada às máquinas, ele poderá visualizar uma maior liberdade de identidade para um segmento mais vasto da humanidade.

Para Erikson (*Ibid.*), o adolescente se caracteriza pela fervorosa busca de homens e ideias em que se possa ter fé, e em cujo serviço pareça valer a pena provar que é digno de confiança. Paradoxalmente, expressará a sua necessidade de fé numa desconfiança sonora e cínica. O indivíduo caracteriza-se também por possuir uma imaginação ilimitada sobre o que se pode vir a ser, que é herança da fase lúdica.

Em relação ao mecanismo da identificação, Erikson (1976) entende que é certamente limitado; sua soma poderia resultar em uma personalidade operante e sua utilidade finda com o início da formação da identidade; as crianças, em seu desenvolvimento, vão se identificando com capacidades, aparências funcionais e aspectos parciais mal compreendidos dos pais e adultos; há uma construção de expectativas frente a todos os papéis dos adultos (de acordo com sua hierarquia), e mudanças culturais e históricas podem gerar uma descontinuidade de expectativas geralmente traumáticas.

Na formação da identidade, algumas destas identificações tomam uma nova configuração, dependendo do processo pelo qual a sociedade “identifica o indivíduo jovem, “reconhecendo-o como alguém que tinha de tornar-se o que é e que, sendo o que é, é aceito como tal.” (ERIKSON, 1976, p. 160), enquanto o próprio indivíduo identifica-se com os outros.

o processo de formação de identidade surge como uma configuração em evolução, isto é, uma configuração que é gradualmente estabelecida por sucessivas sínteses e ressínteses do ego durante toda a infância. É uma configuração que procede à interação gradual dos dados constitucionais, necessidades libidinais idiossincráticas, capacidades favorecidas, identificações significativas, defesas efetivas, sublimações bem sucedidas e papéis coerentes. (ERIKSON, 1976, p. 163).

A adolescência, com toda a sua energia e aspectos ideológicos, é menos tempestuosa para o segmento de jovens que é talentoso bem preparado dentro das tendências tecnológicas em expansão, sendo apta a se identificar com os papéis de competência e invenção. E, ao

ponderar também sobre o jovem que se sente privado de expressar-se e integrar a próxima etapa, conclui: “de fato, na selva social da existência humana, não existe sentimento vivencial sem um sentimento de identidade.” (ERIKSON, 1976, p. 130).

Na adolescência o indivíduo desenvolve os requisitos de crescimento fisiológico, amadurecimento mental e responsabilidade social para poder atravessar a crise de identidade, que é o aspecto psicossocial do processo adolescente (ERIKSON, 1976).

A individuação final dos indivíduos, a maturidade plena, é descrita por Erikson como uma nova forma de amor pelos pais e aceitação total de sua responsabilidade pela vida, com um sentido de camaradagem entre as pessoas de tempos distantes e ocupações diversas que criaram com dignidade e amor humanos, pronto para defender o seu estilo de vida perante qualquer infortúnio (ERIKSON, 1976).

Lévi-Strauss sempre considerou intensamente o sentido de identidade em sua obra, e encerra a dualidade sensível - inteligível pelas instituições, ponderando que a única forma de constituir a identidade pessoal é pelas marcas exteriores; a partir de 1973, passa a adicionar na assinatura de seus livros os termos “da academia francesa”, adicionando assim o título à sua identidade. O autor entendia que a identidade se inscreve como um produto extremo do homem moderno autocentrado, o que é oposto ao sentido de sua obra, que propõe a dissolução do sujeito (PASSETTI, 2008). Ainda de acordo com esta autora (*Ibid.*), mesmo assumindo que a relativa perpetuação conferida por sua obra seja uma vaidade ilusória, Strauss acredita que os homens não diferem, e não existem, senão por suas obras, especialmente as obras de arte, que permanecem por séculos.

No livro resultante de seu seminário interdisciplinar sobre este tema no Collège de France (LÉVI-STRAUSS, 1983), questiona a identidade em quatro níveis principais: do sujeito individual; do grupo (etnia); da invariância e da função; e das relações dos três níveis entre si. O autor entende que a identidade é um conceito puramente teórico utilizado para explicar um certo número de coisas e que deve ser superado pelas ciências humanas. Similarmente a Erikson, e na mesma época, o autor acredita tratar-se de uma moda, um exagero a ser superado, diante da imensa efemeridade de nossa existência frente às forças da natureza e da história (PASSETTI, 2008).

Como efeitos da precarização do trabalho, Dejours (1999) aponta:

1. Intensificação do trabalho e aumento do sofrimento subjetivo.
2. Neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação.
3. Estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Negando o sofrimento alheio e calando o seu.
4. Individualismo. A partir de certo nível de sofrimento, “a miséria não une, destrói a reciprocidade”.

Para o autor (*Ibid.*) o processo de construção da tolerância ao sofrimento se dá também pela recusa sindical em levar em consideração a subjetividade e pelo sentimento de vergonha em tornar público o sofrimento no trabalho pelos novos métodos de gestão de pessoal.

Para Dejours (2008) a mobilização subjetiva se baseia no binômio contribuição-retribuição; entretanto, o componente mais importante da retribuição não está na dimensão material, como salários e promoções, mas na dimensão simbólica, principalmente o reconhecimento, que diz respeito ao fazer, ao trabalho, e não ao ser, à pessoa. Pois a realização é a motivação fundamental para o trabalho – “trabalhar deixa de significar apenas produzir, mas também transformar-se.” (DEJOURS, 2008, p. 84). Para este autor (*Ibid.*), com o reconhecimento, o trabalho torna-se o elemento decisivo para a construção da identidade, e, assim, da saúde mental e também física.

Pelo outro lado, sem o reconhecimento, além do sofrimento decorrente, o trabalho leva à descompensação psicopatológica e doenças (DEJOURS, 2008).

Ao analisar sua obra, Foucault (1995^a) esclarece que o grande eixo de seu trabalho está na análise dos processos de objetivação e subjetivação do ser humano, sempre com foco na constituição do sujeito e, embora este autor (*Ibid.*) seja mais amplamente mencionado por suas análises de relações de poder, ele as considera como um elemento constituinte da análise, e não seu objetivo (FONSECA, 2011; GUIRADO, 2010). Guirado (*Ibid.*) ainda pontua que, principalmente em seus últimos trabalhos, Foucault trata das *relações entre poder, subjetividade e o cuidado de si*, sempre em relação à produção da subjetividade e do sujeito.

Para Limongi-França (2008, p.s/n) “a análise da pessoa na organização deve ocorrer não só a partir dos processos de trabalho, mas das condições de vida, das práticas e valores de cada instituição ou empresa, dos significados vividos no trabalho e na legitimação de ações de desempenho e produtividade”.

A autora (*Ibid.*) apresenta duas alternativas para estudar as pessoas na organização:

- a) As pessoas como são: dotadas de características próprias de personalidade, de individualização, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais.
- b) As pessoas como recursos: dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimento necessário para a realização de tarefas na organização.

Na individualização, definido por Limongi-França (2008) como o mascaramento da percepção de fatos da realidade em função de crenças sociais, fenômeno derivado de comportamentos diferentes do padrão do grupo (estigmatização), as diferenças se transformam em divergências e estabelece-se um mecanismo de controle sobre o comportamento desviante em defesa dos valores e crenças da organização. O estigma prejudica a identidade social nas suas atitudes e sintomas psicossomáticos (ou somatizações) incorporados, e a individualização ratifica-se em sentimentos como rejeição, compaixão e culpa.

Dores, disfunções orgânicas, fadiga e estresse são somatizações que podem emergir durante o trabalho, por quatro fatores básicos: a individualização; a adaptação ao ambiente desfavorável, que gera o esvaziamento como ser humano; as dificuldades em desfrutar, que envolve todas as patologias; e a não preservação das circunstâncias pessoais, muito embora seja saudável que o indivíduo desenvolva um ajustamento criativo, não fixando-se no passado (*Ibid.*).

2.3.2 Construto Identidade de acordo com os Níveis de Fontes Psicossociais

Como foi apresentado no referencial teórico, há várias formas de analisar o construto identidade. Esta análise pode ser feita de acordo com níveis de fontes de identidade e ainda por modelos.

Com base no referencial teórico estudado, foi possível perceber que o construto de Identidade pode ser classificado, em níveis, de acordo com as fontes psicossociais de identidade. Desta forma, a identidade pode ser analisada, em consistência com o eixo deste estudo, nos seguintes níveis:

1. Identidade Pessoal – refere-se à pessoa, que reelabora sua identidade também em função das esferas seguintes.
2. Identidade Organizacional – refere-se à identidade do parque tecnológico
3. Identidade Em Rede – relaciona-se ao setor, que neste estudo refere-se aos parques tecnológicos interligados, o que pode ser transnacional.
4. Identidade Nacional

Os níveis 2 a 4 constituem sistemas de representação, o espelho social na elaboração do autoconceito do indivíduo, mas que também constituem identidades em si.

2.3.3 Construto identidade considerando as reciprocidades entre a identidade pessoal e organizacional

Esta tese propõe estudar a identidade organizacional a partir das teorias de identidade pessoal. Neste sentido, foram analisados os elementos discutidos na literatura de identidade, como segue:

Política de identidade: é o conjunto de ações que, de forma consistente e articulada, objetivam a construção da identidade organizacional, compreendendo uma *cadeia de valor de identidade*. Desta forma, ocorre como resultado de ações no ambiente externo e interno da organização:

- Em relação ao ambiente externo, como fruto de um contexto competitivo, resultante das mudanças ocorridas no âmbito tempo-espço em função da evolução das tecnologias e globalização. Refere-se a entidades visionárias e promotoras desta identidade, como o NPGTUSP, Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo, a Anprotec, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, e o próprio governo, na criação de leis e estímulos para o desenvolvimento destes empreendimentos.

- Em relação ao ambiente interno: pelo compartilhamento de valores, experiências, ações e processos na organização, mediados pelos meios de comunicação.

A partir da visão da identidade por escolas de pensamento, buscou-se integrar indicadores dos principais autores que enfatizam a construção das identidades. Nota-se que estes elementos não são exclusivamente citados pelos autores citados. Desta forma, foram considerados os seguintes elementos para o estudo da Identidade Organizacional:

- **Histórico:** Castells (1999) elenca como perguntas norteadoras da construção das identidades: como, a partir de quê, por quem e para quê. Nesta perspectiva, ressalta-se que a linha psicanalítica prioriza a biografia do indivíduo. Cabe perceber que as questões elaboradas por Castells absorvem os aspectos de Motivação e Estilo de Vida de Giddens (2002).
- **Símbolos** (WOODWARD, 2012) e **mitos fundadores** (SILVA, 2012).
- **Visão de futuro e Realização** (SILVA, 2012).
- **Confiabilidade** (GIDDENS, 2002; WHETTEN, 1998).
- **Autonomia** (GIDDENS, 2002): A autonomia, ao se considerar a identidade organizacional, é entendida como a liberdade para a tomada de decisões.
- **Recapacitação** (GIDDENS, 2002): No nível organizacional, se relaciona à capacidade de adaptação a novas situações, e desenvolver competências. Pode ser remetido ao conceito de capacidades dinâmicas, de Teece, Pisano e Schuen (1997).
- **Estilo de Vida** (GIDDENS, 2002): No nível organizacional, podem ser considerados as edificações, os processos e o comportamento na organização.
- **Aspectos centrais e duradouros** (WHETTEN, 2006): definem a organização e são os valores os quais o autor (*Ibid.*) chama de guia de decisão.
- **Aspectos distintivos** (WHETTEN, 2006): definem a organização e são distintividades construídas, bem como as competências.
- **Integração e socialização** (MACHADO, 2003; ERIKSON, 1976): Sobretudo, a integração deve ser entendida como o compartilhamento de valores. Neste estudo, a integração é compreendida em duas perspectivas – a integração com outros parques tecnológicos e instituições e a integração como principal processo do empreendimento, ou seja, a integração entre as instituições parceiras.
- **Raio Social** (ERIKSON, 1976): neste estudo, o termo raio social de Erikson foi compreendido como a rede de relacionamentos e parcerias, bem como área de influência.

2.4 OS PARQUES CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS - PCTs

*“Nenhuma empresa cresce se não se abrir à comunidade científica”
Luciana Hashiba (2013), gerente de inovação e parcerias da Natura.*

De acordo com a *International Association of Science Parks and Areas of Innovation – IASP* (2012), os parques científicos e tecnológicos (PST) são um tipo de ambiente de inovação altamente especializado e que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico de sua região. Através de uma combinação dinâmica e inovadora de políticas, programas, espaço de qualidade e instalações e de alto valor agregado de serviços, a eles cabe:

- Estimular e gerenciar o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades e empresas.
- Facilitar a comunicação entre empresas, empresários e técnicos.
- Proporcionar ambientes que realçam uma cultura de inovação, criatividade e qualidade.
- Focar em empresas e instituições de pesquisa, bem como as pessoas: os empresários e os trabalhadores do conhecimento.
- Facilitar a criação de novas empresas através de incubação e mecanismos de *spin-off*, e acelerar o crescimento de empresas de pequeno e médio porte.
- Trabalhar em uma rede global que reúne milhares de empresas inovadoras e instituições de pesquisa em todo o mundo, facilitando a internacionalização de suas empresas residentes.

Para a Anprotec (2014), os parques tecnológicos

constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região.

O movimento dos parques de ciência e tecnologia tem suas origens na Universidade de Stanford, Califórnia, com a bem sucedida experiência do Vale do Silício (*Sillicon Valley*). Os modelos que surgiram a partir de então (décadas de 60 e 70) se basearam na criação de espaços que privilegiem e estimulem o desenvolvimento da relação entre a atividade acadêmica das universidades e centros de pesquisas e a iniciativa empresarial privada. Em sua concepção, os parques deveriam gerar negócios inovadores, evitar a evasão de cérebros e

apoiar o desenvolvimento regional, entre as ações de desenvolvimento econômico e imobiliário (ZOUAIN e PLONSKI, 2006).

Marques e Leite (2008) apontam estes ambientes como uma importante alternativa de revitalização urbana, considerando o exemplo do Porto Digital, em Recife, fruto de uma política do Governo do Estado de Pernambuco, considerando três pilares: desenvolvimento econômico através do fortalecimento do núcleo de TIC; revitalização urbana; e inclusão social, principalmente no que se refere à favela do Pilar em Recife.

Os ambientes de inovação criam e desenvolvem-se também pela articulação entre as instituições – governo, centros de pesquisa e mercado (ZOUAIN e PLONSKI, 2006). Dentre as condições diferenciadas ofertadas pelos parques Tecnológicos, pode-se citar a possibilidade de articulação dos atores, proporcionadas pelo contato próximo entre os mesmos, facilitando a transmissão de conhecimentos. De acordo com Vedovello, Judice e Maculan (2006), a integração entre meio empresarial e científico concretiza-se nos parques tecnológicos através da:

- facilitação à transferência de informação, conhecimento e tecnologia entre *stakeholders* relevantes ao processo de inovação (Quadro 6);
- criação e fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas de base tecnológica e subsequentes ganhos de competitividade dessas empresas;
- geração de empregos;
- aumento da cultura e da atividade empreendedoras, em particular as de caráter tecnológico.

Quadro 6 - Parques Tecnológicos: principais *stakeholders* e focos de interesse.

Stakeholders	Foco principal de interesse
Universidades e institutos de pesquisas	Comercializar resultados de pesquisa acadêmica ampliando as fontes de recursos financeiros. Ampliar missão institucional. Ampliar mercado de trabalho para pesquisadores e estudantes.
Empresários e acadêmico-empresários	Utilizar resultados das atividades acadêmicas e de pesquisa de forma a potencializar as próprias atividades de P&D empresarial. Potencializar retornos financeiros. Acessar recursos humanos qualificados.
Agentes financeiros e <i>venture capitalists</i>	Investir em novas empresas de base tecnológica com alto e rápido potencial de crescimento econômico e retornos financeiros .
Governo e agências de desenvolvimento	Apoiar atividades inovadoras nas empresas. Revitalizar regiões economicamente deprimidas. Gerar empregos.

FONTE: VEDOVELLO *et al*, 2006.

Em relação às gerações de parques tecnológicos, eles começaram na década de 1960, associados ao desenvolvimento de projetos em áreas próximas às universidades ou outra instituição de pesquisa, tendo como atrativo principal a ligação com essas organizações. Como segunda geração, os parques tecnológicos passaram a buscar formas de serem mais atrativos às empresas de tecnologia: a) a possibilidade de ter um espaço físico para a incubação de empresas, b) a proximidade com outras empresas incubadas e c) outras em início de atividades, e d) contato com empreendedores de pequenas empresas. Os parques tecnológicos de terceira geração apresentam como atrativos: a) estão sendo desenvolvidos em áreas urbanas como um componente de revitalização da comunidade; b) apresentam ênfase maior na sustentabilidade como um princípio de atenção para o equilíbrio entre o desenvolvimento do negócio e a proteção ao meio ambiente; e c) ocorre o estabelecimento de parcerias internacionais, com atração de empresas incubadas de outras regiões e países (DAMIÃO *et al*, 2009).

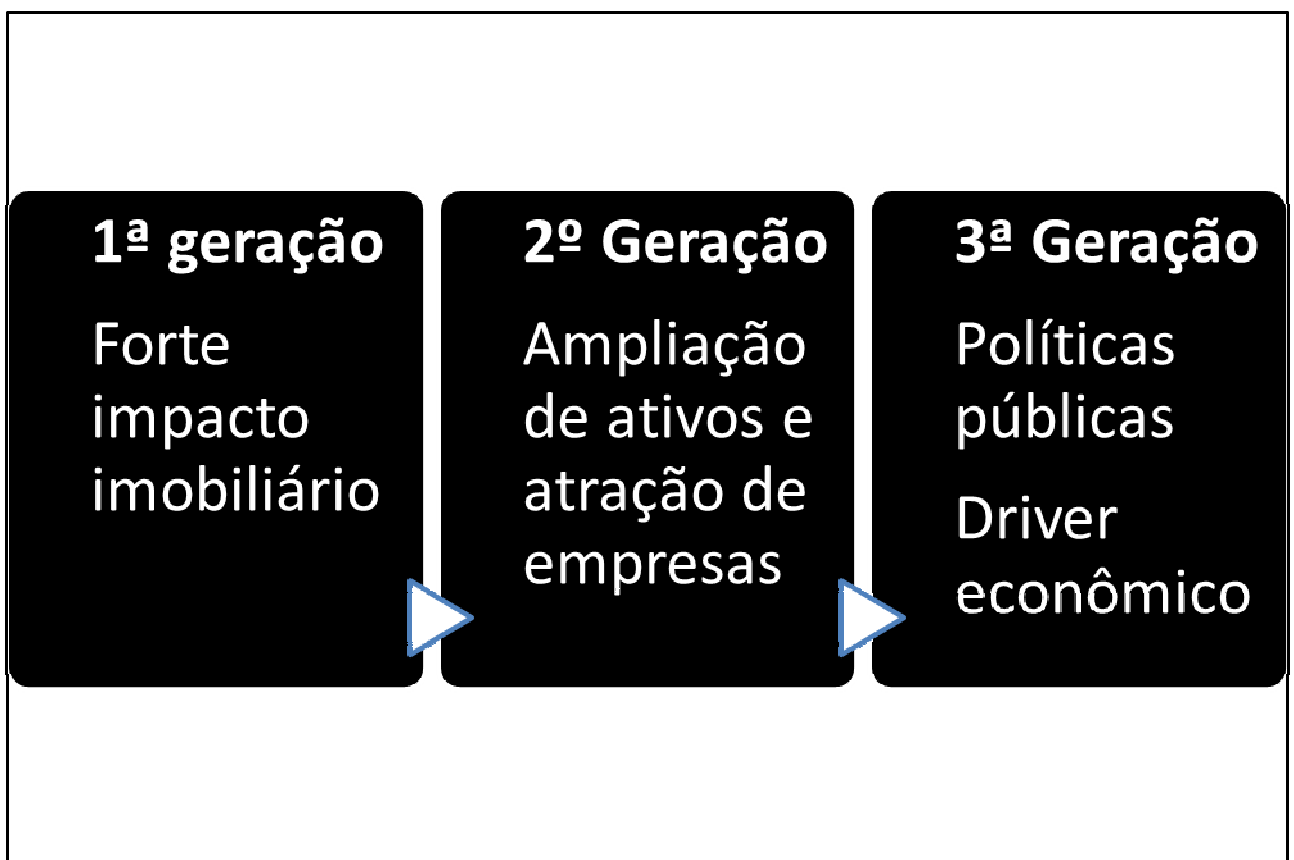


Ilustração 4 - Gerações de Parques Tecnológicos
FONTE: DAMIÃO *et al*, 2009.

A seguir é apresentado um detalhamento dessas características (Ilustração 4).

- Primeira geração: configuração física na forma de campus; ocupação caracterizada por operações de venda, leasing de terras e espaços; fraca ligação com o ambiente universitário (a gestão do parque não sendo ativa nesse sentido); foco na atração de indústrias; base de serviços condominiais com pouco oferecimento de serviços especializados para as empresas;
- Segunda geração: surgimento de estratégias para apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas com a introdução de modelos de centros de inovação e incubadoras tecnológicas; instalações multiusuários construídas e disponibilizadas para as empresas (pequenas e médias); alguma base de serviços especializados para empreendedores e *startups* (providos por equipes próprias ou terceirizados); atração de âncoras – instalações de P&D&I com foco nas atividades das empresas do parque (serviços tecnológicos).
- Terceira geração: caracterizando a integração com as políticas públicas locais/regionais, o parque passa a ser um importante *driver* econômico; já prevê uso misto, além das empresas, também instalações comerciais e blocos residenciais se integram (comercial e residencial) ao projeto; foco maior em serviços qualificados para empreendedores e startups; melhoria no ambiente de cooperação, tanto por parte das empresas instaladas quanto no comprometimento das universidades e centros de pesquisa nessas relações; ambientes idealizados com preocupação com a qualidade de vida – cultura e entretenimento.

Zouain e Plonski (2006) concluem que, atualmente, o principal objetivo estratégico dos parques científicos e tecnológicos na atualidade é facilitar o acesso de suas empresas e das regiões à economia do conhecimento. Como balanço geral, apresentam o seguinte (Quadro 7):

Quadro 7 - Balanço dos parques científicos e tecnológicos

Avanços	Desafios
São impulsores de uma maior consciência social e coletiva sobre a importância dos papéis da tecnologia e da inovação.	A contrapartida do apoio público aos parques (sem o qual não teriam sido criados) é de uma frequente e excessiva “dependência” política, com um prejudicial cerceamento da liberdade de gestão com critérios empresariais.
Criaram e aperfeiçoaram, juntamente com as incubadoras, uma série de metodologias para a criação de novas empresas inovadoras (spin-off e outros processos).	A vinculação prática e real com as universidades é, em muitos casos, menor do que o desejável e inclusive insuficiente.
Adotaram e desenvolveram o conceito de trabalho em rede (e pela globalização).	Com frequência se detecta um excessivo peso do aspecto “imobiliário” em detrimento de outros aspectos que realmente agregam valor às empresas.
Contribuíram para a introdução da cultura de qualidade na gestão global das empresas.	Pequena presença (os parques não a fomentam suficientemente) de iniciativas de capital semente e de capital de risco vinculados ao projeto do parque e a suas empresas.
Contribuíram, em geral, para um impacto positivo em suas regiões de influência, e não somente para as empresas instaladas em suas dependências (este fenômeno é mais claro em regiões de baixo ou médio desenvolvimento econômico).	Frequentes confusões a respeito do papel dos parques na captação de investimentos internacionais para sua região.

FONTE: ZOUAIN; PLONSKI, 2006.

A maioria dos parques, no mundo, são ainda iniciativas públicas, especialmente em seus estágios iniciais. No entanto, um aumento pode ser detectado na participação do setor privado, especialmente em regimes de parceria público / privada. As incubadoras de negócios estão presentes em 91,6% dos parques científicos e tecnológicos (PCTs) e 80,7% possuem prédios de institutos de pesquisas, como mostra a Ilustração 5 (IASP, 2012).

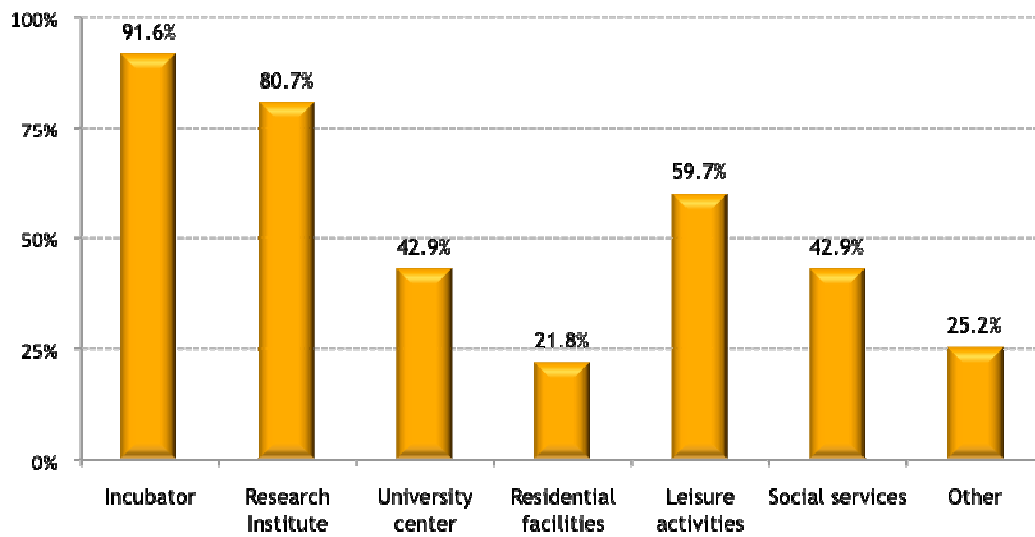


Ilustração 5 - Composição dos PCTs presentes no mundo.
 FONTE: IASP (2012).

Os PCTs são um fenômeno urbano. Apenas 5,9% deles não estão em zona urbana e a tendência é aumentar esta urbanidade. Além disso, 30,3% estão localizados dentro de universidades e 4,2% em propriedades universitárias. Como se poder verificar na Ilustração 6, mais da metade dos parques (54,6%) possuem mais de 200.000 metros quadrados e 25,2% possuem mais de 1.000.000 metros quadrados (IASP, 2012).

Área total ocupada

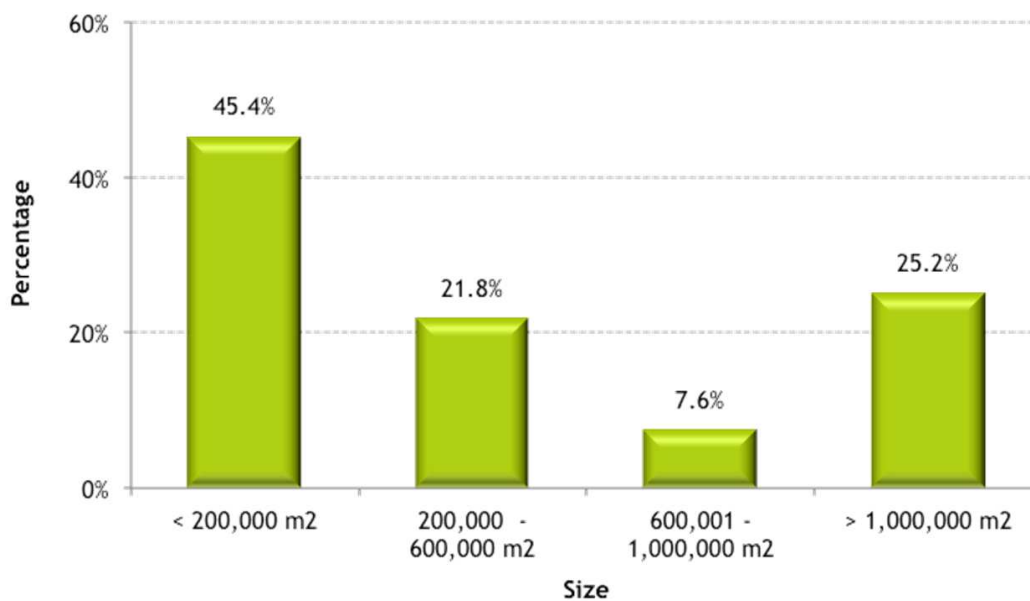


Ilustração 6 - Área ocupada pelos PCT's
 FONTE: IASP (2013)

Em relação à localização física dos parques de ciência e tecnologia, no mundo, apenas 34,5% estão em universidades.

Localização dos PCTs

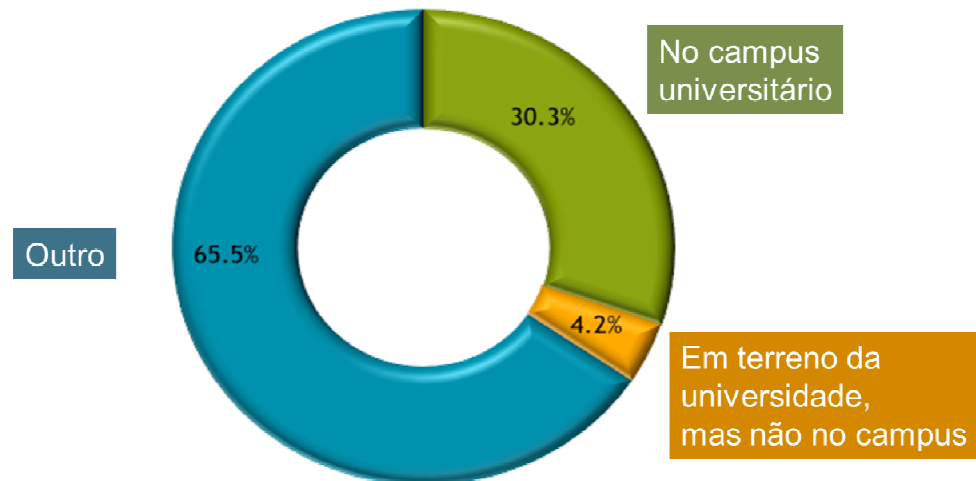


Ilustração 7 - Localização dos PCTs
 FONTE: IASP (2013)

Embora todos estabeleçam critérios para admissão, 47,1% são generalistas, ou seja, não têm clara preferência sobre quais tecnologias trabalham. Os parques especialistas são os que concentram apenas um ou poucos setores tecnológicos (18,4%), e os semi-especialistas (34,5%) têm preferência clara por um ou poucos setores tecnológicos, mas abrigam também empresas de outros setores (IASP, 2012).

Manella (2009), após pesquisa quantitativa nos parques Tecnopuc, Portodigital, Vale dos Sinos e Sergitec encontrou sete fatores latentes de atratividade em parques tecnológicos, ressaltando os seguintes:

- acessibilidade a fontes de capital,
- parceria com universidades,
- facilidades de locomoção e lazer,
- infraestrutura e serviços comuns (sendo diferencial a de comunicação e segurança) e
- incentivo municipal e restaurantes

Os outros dois fatores são *serviços de apoio a gestão e realização de negócios*. Em relação à literatura, a autora (*Ibid.*) sintetiza que os principais elementos de atração são:

- Incentivo financeiro e fiscal
- Visibilidade e credibilidade da empresa perante investidores
- Imagem/marca do parque, proporcionando status
- Ambiente inovador e cooperativo
- Proximidade das empresas
- Proximidade a grandes centros urbanos
- Presença de mão de obra qualificada de nível superior.

A autora (*Ibid.*) aponta que a presença de universidades e centros de pesquisas revelou-se um fator de baixa atração, com relatos de raros projetos com estas parcerias, em contraste à possibilidade de apoio financeiro articulado pelos parques, que parece ser o fator de atração mais importante, ainda, a baixa importância da proximidade com fontes de matérias primas.

Neto e Paula (2009) realizaram um estudo preliminar no Tecnopuc e sugerem, como indicadores de avaliação de desempenho do parque tecnológico, considerando-se os interesses de seus stakeholders (empresas, governos e órgão gestor – que é a universidade):

1. *Aspectos Financeiros e Sociais*

- Postos de trabalho gerados
- Número de empresas instaladas por segmento de atuação
- Número de empresas geradas/graduadas por segmento de atuação
- Faturamento total

2. *Aspectos de Gestão e Científicos e Tecnológicos*

- Qualificação da equipe gestora (incluindo flexibilidade)
- Número de projetos de P&D/ano com Universidades e Institutos de Pesquisa, (mantenedora) ou da região do PqT.

- Áreas de conhecimento ou competência do PqT e da Universidade

- Número de Pesquisadores por área de conhecimento/competência do PqT

3. *Aspectos Competitivos e de Infraestrutura e Sustentabilidade*

- Quantidade e disponibilidade de mão-de-obra qualificada formada na região e pela mantenedora do

- PqT nas áreas de conhecimento do PqT

- Infraestrutura do PqT e região: tamanho dos prédios, peso suportado, transporte, energia, link de dados, restaurantes, estacionamentos, auditórios, segurança, hotéis, etc.
- Custos de instalação (locação, condomínio, etc.)

Em estudo realizado em parques tecnológicos australianos, Kharabsheh (2012) aponta que o sucesso de um parque tecnológico depende principalmente do corpo de instituições que gerem o parque. Percebe-se que as universidades são focadas em: pesquisa, ensino e criação de propriedade intelectual (PI), enquanto que os órgãos governamentais tem como foco a transferência de tecnologia, criação de emprego e desenvolvimento econômico. Além disso, os participantes observaram que as universidades tinham pouca compreensão dos mecanismos de mercado, como a comercialização de PI e desenvolvimento de conceito e testes, enquanto órgãos governamentais tratavam parques tecnológicos como empreendimentos imobiliários. O estudo também constatou que, enquanto os participantes concordaram com os indicadores de sucesso anteriores de parques tecnológicos de sucesso, a sua ênfase na importância dos diferentes indicadores variam. Por fim, relacionou os seguintes fatores de sucesso para este tipo de empreendimento:

- cultura empreendedora, que se traduz pela tomada de risco, calculado, e a abertura em falhar – com a dificuldade intrínseca de que as universidades e os governos locais, importantes parceiros, não tem uma cultura de tomada de risco e comercialização.
- gestão autônoma do parque – que inclui, também, a relação com universidades como com o governo, ou efetivar um sistema de incentivo que congregue o setor privado;
- ambiente propício – inclui presença de trabalhadores do conhecimento e mão de obra qualificada no ambiente imediato do parque tecnológico, disponibilidade de infraestrutura de energia e comunicação, a disponibilidade de escritório de PI, desenvolvimento imobiliário do parque, podem agregar valor ao parque mas pode ser prejudicial para a decisão de entrada de futuros inquilinos.
- massa crítica de empresas, que podem criar sinergia e adicionar valor e presença de empresas inovadoras de renome internacional e
- visão compartilhada entre os stakeholders do parque – as práticas devem buscar construir um consenso ou entendimento entre as partes interessadas do parque para que os benefícios e valor sejam maximizados e todos os interesses sejam servidos.

Dentro disso, o órgão gestor deve realizar a integração entre as partes, encontros com funcionários do governo e da comunidade para abrir canais de comunicação, a fim de construir relações em nível mais profundo e ajudar a criar um desenvolvimento integral e sustentável no longo prazo, tornando-se um jogador importante neste processo (*Ibid.*).

Figlioli (2013) argumenta que quando um parque é criado a partir de uma universidade pública, há um risco grande dele tornar-se um departamento, com baixa autonomia, comprometendo assim o sucesso do empreendimento.

Em relação ao tipo de organização societária, Figlioli (2013) aponta como desvantagem na constituição das Organizações Sociais, que tem uma “perda relativa de autonomia diante do Poder Público” (*Ibid.*, p. 246), que exerce controle social sobre a entidade; a escolha pela OS é influenciada pelo grau em que as atividades poderiam ser desempenhadas pelo poder público e mesmo o grau de autonomia desejado. Em todos os tipos de organização – Organização Social; Associação Civil; Empresa Especializada; e Sociedade de Propósito Específico, SPE -, haverá influência dos stakeholders na tomada de decisões, já que compõem o conselho deliberativo, e a autora (*Ibid.*) conclui que, no contexto regulatório brasileiro, as organizações sem fins lucrativos são a melhor opção para gerir os parques tecnológicos, embora restrinja a dinâmica empresarial, já que não há distribuição de lucros ou remuneração vinculada a desempenho.

Figlioli (2013) pontua que o que diferencia um parque de seus concorrentes é a sua alma, que se refere à “promoção da interação dinâmica empresa-universidade e empresa-empresa e os reflexos e implicações destas interações” (*Ibid.*, p. 200) e corrobora que os parques e incubadoras demandam o estabelecimento de uma organização – o Órgão Gestor do parque - que administre serviços (a alma) e infraestrutura física (o corpo) e que contemple além de atividades de gestão de mercadologia, pessoas e finanças, aspectos imobiliários e aspectos relacionados à ciência, tecnologia e inovação. A pesquisadora (*Ibid.*) ainda esclarece que o órgão gestor é um *broker* e, no contexto brasileiro, o formato de Organização Social é o mais recomendável.

Embora o tripé governo, universidade e empresa seja tradicionalmente discutido na literatura, a autora (*Ibid.*) ressalta que, considerando que cada parque de ciência e tecnologia possui a sua rede de relacionamentos, as parcerias-chave são:

- as universidades,
- os órgãos de classe,
- as agências de fomento e de apoio a empresas residentes e
- os três níveis de governo.

A pesquisadora conclui ainda que os órgãos gestores dos parques têm como proposição de valor a diferenciação na infraestrutura (transporte público e telecomunicações) e serviços a valores competitivos no mercado (2013).

2.4.1 Incubadoras de empresas

De acordo com a Associação Nacional de Incubadoras de Empresas dos Estados Unidos (*National Business Incubation Association*, NBIA), a incubação de empresas é um processo de apoio às empresas que acelera o desenvolvimento bem sucedido de empresas *start-up* e novatas, fornecendo aos empreendedores um conjunto de recursos e serviços direcionados (NBIA, 2013).

O objetivo principal da incubadora de empresas é a produção de empresas de sucesso que, graduadas, possam deixar o programa com condições financeiras e independentes, considerando que estas empresas graduadas constituem um potencial para criar empregos, revitalizar bairros, comercializar novas tecnologias e fortalecer a economia local e nacional. Além disso, as empresas incubadas normalmente atuam na vanguarda do desenvolvimento de tecnologias novas e inovadoras, com a criação de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida em comunidades ao redor do mundo (NBIA, 2013).

O quesito fundamental para a definição de uma incubadora é o fornecimento de orientações de gestão, assistência técnica e consultoria para empresas jovens em crescimento. Além disso, as incubadoras também podem oferecer o compartilhamento de facilidades, como (NBIA, 2013):

- acesso a um espaço apropriado
- aluguel e arrendamento flexíveis
- serviços empresariais básicos
- equipamentos

- serviços de suporte tecnológico e
- assistência na obtenção do financiamento necessário para o crescimento da empresa.

Vedovello *et al* (2001) apresenta, no Quadro 8, as atividades desenvolvidas por incubadoras nos Estados Unidos.

Quadro 8 - Atividades Desenvolvidas por Incubadoras de Empresas nos Estados Unidos

SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA A NEGÓCIOS
· Apoio às atividades básicas de negócios
· Apoio às atividades de marketing
· Gestão financeira
· Apoio e serviços legais em geral
· Gestão da propriedade intelectual
· Apoio ao acesso a empréstimos comerciais, fundos, programas de garantia
· Desenvolvimento da equipe de gestão
· Programas de aconselhamento e supervisão
· Estabelecimento de ligações a parceiros estratégicos e investidores
· Programas de afiliação
· Avaliação de novos produtos
· Sistemas de informação em gestão
· Assistência às práticas de produção
· Apoio ao design de produtos
· Apoio às atividades de rede (networking)
· Comercialização de tecnologias
· Estabelecimento de ligações com universidades e institutos de pesquisa
· Apoio às questões relacionadas com regulação
· Apoio às atividades de comércio internacional
· Apoio junto a órgãos federais
· Programas de treinamento em negócios
SERVIÇOS EM GERAL
· Espaços flexíveis e a custos compatíveis com um novo negócio
· Salas de reunião e de videoconferência
· Serviços administrativos compartilhados
· Sistemas de telefonia, fax e fotocópias
· Bibliotecas especializadas
· Acesso à Internet
· Laboratórios de computação
· Planos de seguro em grupo (saúde, vida...)

FONTE: VEDOVELLO *et al*, 2001.

As incubadoras possuem um modelo organizativo próprio e divergem entre si em seus objetivos, como diversificar o mercado rural ou realizar a transferência de tecnologia das universidades e grandes corporações. Os primeiros programas de incubação eram focados em uma variedade de empresas de tecnologia, ou em uma combinação de tecnologia e serviço - as incubadoras de uso misto. Mais recentemente, as novas incubadoras surgiram visando

indústrias tais como processamento de alimentos, tecnologias médicas, artes e ofícios, tecnologias de cerâmica e desenvolvimento de software. Suas fontes de financiamento também patrocinam programas de apoio às necessidades das mulheres e das minorias, esforços ambientais e de telecomunicações (NBIA, 2013).

De acordo com o NBIA (2013), o Centro Industrial Batavia (cidade de Batavia, Nova York), inaugurado em 1959, é conhecido como a primeira incubadora de empresas nos Estados Unidos. Entretanto, o conceito de assistência em gestão com compartilhamento de facilidades só foi implementado a partir do final da década de 1970. Em 1980, cerca de 12 incubadoras de empresas estavam operando nos Estados Unidos, todas no nordeste industrial, que tinha sido duramente atingida por fechamento de fábricas na década anterior e, em outubro de 2012, havia mais de 1.250 incubadoras nos Estados Unidos, e, provavelmente exista cerca de 7.000 incubadoras de empresas em todo o mundo. O crescimento de incubadoras nos Estados Unidos na década de 1980 trouxe desenvolvimento para as comunidades locais, e ocorreu a partir de três iniciativas principais (NBIA, 2013):

- O *Small Business Administration* (SBA) realizou uma série de conferências regionais para divulgar informações sobre a incubação. O SBA também publicou um boletim informativo e vários manuais para incubadoras durante o período.
- Em 1982, a Pensilvânia promulgou um projeto bastante abrangente para a área de tecnologia e indústria, incluindo as incubadoras como um componente-chave, tornando-se um modelo inicial para o apoio de incubação de empresas de outros estados.
- A Control Data Corporation, sob a direção do fundador da empresa, William Norris, tornou-se um dos primeiros promotores da incubação de negócios. Com a crença de que as grandes empresas devem trabalhar com setores do governo e tratar das principais necessidades da sociedade, criou a City Venture Corporation (CVC), uma divisão de controle de dados que desenvolveu incubadoras de empresas em várias cidades grandes e pequenas, gerando várias incubadoras bem sucedidas que ainda existem, como o Centro Empresarial de Birmingham (Alabama), e o Pueblo Business & Technology Center em Pueblo (Colorado).

A Anprotec (2014) define o fenômeno da seguinte forma:

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com um estudo realizado em 2011 pela Anprotec (2014), em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial.

No Brasil, a primeira incubadora instalada é também a mais antiga da América Latina e é vinculada ao Parque Tecnológico de São Carlos (ParqTec): a CINET, que iniciou suas operações em 02/01/85 abrigando a Opto Eletronica S.A, que tornou-se a primeira empresa incubada na América Latina. De acordo com o portal do ParqTec (2013), a taxa de sobrevivência das empresas graduadas nesta incubadora é de 95%.

Para Vedovello *et al* (2001) as incubadoras de empresas são uma nova abordagem de políticas públicas e industriais. A autora (*Ibid.*) elenca as principais vantagens no Quadro 9.

Quadro 9 - Vantagens de Localização em Incubadoras de Empresas (em %)

VANTAGENS	NENHUMA	POUCA	MODERADA	GRANDE
Interação com outras empresas incubadas	20	16	32	32
Infraestrutura e apoio oferecidos pela incubadora	–	20	36	44
Ambiente da região	12	8	24	56
Acesso à comunidade de negócios localizada fora, mas perto, da incubadora	36	20	16	28
Incentivos especiais oferecidos pelo governo	40	24	20	16
Acesso à pesquisa desenvolvida em universidades	22,7	31,8	18,2	27,3
Acesso aos equipamentos das universidades	31,8	40,9	4,5	22,7
Acesso às facilidades das universidades	27,3	31,8	18,2	22,7
Interação com pesquisadores e especialistas das universidades	18,2	31,8	9,1	40,9
Recrutamento de pessoal de P&D especializado	22,7	27,3	22,7	27,3

FONTE: VEDOVELLO *et al*, 2001.

Em estudo realizado com cinco incubadoras paulistas - Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), Incubadora de São Bernardo do Campo (IESBEC), Incubadora de Guarulhos, Centro para a Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista (Cecompi) e a Univap, ambas de São José dos Campos -, Sampaio (2010) encontrou um perfil de incubados predominantemente masculino (80,6%), com idade assim distribuída:

6,9% entre 18 e 25 anos; 30,6% estão entre 25 e 35 anos; 26,4% estão entre 35 e 45 anos; 22,2% estão entre 45 e 55 anos; 9,8% acima de 55 anos. Relata que os respondentes estão bastante satisfeitos nas dimensões psicossocial e organizacional (imagem da empresa, valorização do produto e qualidade da comunicação interna); a variável com nível de satisfação mais alto é a confiança entre parceiros e colaboradores (social). Adicionalmente, relata que o empreendedor é automotivado e aceita bem grandes desafios e encontrou uma inquietação importante como demanda de qualidade de vida no trabalho: a habitabilidade.

2.4.2 O Vale do Silício

O Vale do Silício tornou-se uma referência no imaginário dos empreendedores da área tecnológica. Um ponto importante de referência é o mercado de trabalho, aberto, onde as empresas e indivíduos desenvolvem-se sem fronteiras (organizacionais).

Annalee Saxenian (1996) relata que muitos profissionais do Vale do Silício têm em pensamento que trabalham para *Silicon Valley, Inc.* – como relata um gerente de semicondutores - e mesmo Willian Hewlett, fundador da Hewlett-Packard Company, entende que não é possível desenvolver uma carreira limitando-se às fronteiras de apenas uma empresa.

As sementes para esta cultura “sem fronteiras” vem desde o surgimento do Vale do Silício, em meados do século XX, quando chegaram os primeiros engenheiros e cientistas , que se veem como pioneiros de uma nova indústria revolucionária (semicondutores), com a Fairchild Semiconductor Corporation, em uma região sem tradição industrial. Com um perfil aventureiro, deixaram família, amigos e comunidades estáveis para desenvolverem habilidades técnicas e gerenciais e trocar experiências a partir da carinhosamente apelidada “Fairchild University”. Esta cultura de compartilhamento de experiências perpetuou-se entre os indivíduos mesmo depois que eles partiram para trabalhar na concorrência, fortalecendo o senso de comunidade. Willian Hewlett e Packard empenham-se no crescimento de outras empresas e profissionais na região (SAXENIAN, 1996).

Ao mesmo tempo, havia na Universidade de Stanford a ideia de criar uma comunidade de estudantes da área tecnológica nos arredores, com a finalidade de gerar uma base industrial

para a região e, para isso, foi dado suporte financeiro e baixos aluguéis para as *start-ups* no então recém-criado Parque Tecnológico de Stanford, com o oferecimento contínuo de qualificação. A interação entre as empresas do Vale e a universidade gerou seus maiores heróis: os empreendedores que elidiram gigantes a partir de garagens (SAXENIAN, 1996).

Em sua socialização, os profissionais entendem que é preciso mudar frequentemente de emprego e empresas (*change jobs often*), conversar com seus concorrentes e assumir riscos; o perfil para assumir riscos e o individualismo competitivo são traços fortes, juntamente com o espírito de cooperação. Os indivíduos entendem que a mudança é uma norma e não uma opção; que é recomendável iniciar carreira em uma *start-up* e não em uma empresa de grande porte; e que espera-se lealdade com as pessoas e com o avanço da tecnologia, em detrimento das firmas. É compreensível que a rotatividade anual média seja de mais de 35%, sendo de 59% nas empresas pequenas (SAXENIAN, 1996).

O compartilhamento de experiências entre os colaboradores das diversas empresas se dá formal e informalmente. Saxenian (1996) sugere que o mercado de trabalho aberto existente no Vale do Silício é uma vantagem competitiva porque continuamente recombina conhecimentos, habilidades e tecnologias, e não se extingue com o crescimento das empresas da região. Isto porque os indivíduos progridem em suas carreiras (sem fronteiras) com forte participação no ambiente externo (civil e político), pelo denso network desenvolvido, em comparação ao Route 128, onde as carreiras ainda são fechadas, pautadas em fortes relacionamentos internos.

Weick (1996) aponta que as carreiras sem fronteiras geram *shifting identities* (identidades inconstantes). O autor (*Ibid.*) vê a carreira sem fronteiras como um misto de continuidade e descontinuidade, onde o profissional retrospectivamente compõe os fragmentos de sua trajetória profissional em um eixo que lhe faça sentido. O autor (*Ibid.*) ressalta que as carreiras sem fronteiras condicionam organizações sem fronteiras tanto quanto as organizações moldam as carreiras; a intensidade dos relacionamentos profissionais no mercado aberto supre uma lacuna de insegurança e falta de informação que é deixada por organizações com fronteiras flexíveis; os processos que ocorrem no micronível moldam o macronível organizativo. De acordo com Robinson e Miner (1996) a aprendizagem coletiva é valiosa como fator de direcionamento profissional e a rede de relacionamentos promove estabilidade, reduzindo o elemento transacional.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O oposto de algo que é verdadeiro não é algo que é falso; ao contrário, o oposto de algo que é profundamente verdadeiro é outro algo profundamente verdadeiro.

Niels Bohr, in Albert, 1998.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer deste estudo, com a definição do universo de pesquisa, as questões derivadas dos objetivos, que foram apresentados na introdução, os métodos adotados e a elaboração do instrumento de pesquisa.

A fundamentação teórica, apresentada no segundo capítulo, fornece sustentação bibliográfica com as principais teorias e autores para que os temas possam ser aprofundados de acordo com os objetivos apresentados, possibilitando a pesquisa empírica, cujos resultados são apresentados no capítulo de análise de resultados.

3.1 Método

Este é um estudo exploratório, de concepção construtivista social cujo método utilizado foi o qualitativo, com a estratégia de estudo de múltiplos casos. Foram coletados dados primários e secundários que foram analisados pela técnica de análise de conteúdo categorial.

Creswell (2010) considera importante explicitar a concepção filosófica com a qual o relatório se identifica, pois contribui para o esclarecimento da escolha do tipo de abordagem - qualitativa, quantitativa ou de métodos mistos. Estas concepções são uma orientação geral sobre o mundo e sobre a natureza da pesquisa, sendo moldadas pelas crenças dos orientadores e a área de disciplina do pesquisador. As quatro concepções entendidas pelo autor (*Ibid.*) são:

- Pós-positivista: segue preceitos determinísticos, onde as causas provavelmente determinam os efeitos, com redução das ideias a um conjunto pequeno de variáveis, que devem ser relacionadas. São tipicamente quantitativas.
- Construtivista social: onde os autores “defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham.” (*Ibid.*, p. 31). Aqui o pesquisador busca a complexidade em lugar do estreitamento, confiando na visão dos participantes, buscando os significados que são construídos pelos seres humanos – com base em

perspectivas históricas e sociais - com questionamentos bastante abertos, no próprio ambiente de trabalho do pesquisado. São tipicamente qualitativas.

- Reivindicatória/Participativa: são pesquisas ligadas a uma agenda política, relacionadas a importantes questões sociais como capacitação, desigualdade, opressão, dominação, supressão e alienação. São pesquisas colaborativas, que dão voz aos pesquisados. Podem ser quali ou quantitativas.
- Pragmática: Se aplica à pesquisa de métodos mistos.

Creswell (2010, p.206) esclarece que:

A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.

De acordo com Creswell (2010, p. 38), o estudo de caso é uma estratégia de investigação onde o pesquisador “explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo [...] e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta.”. Além disso, Yin (2005) explica que o estudo de caso é adequado quando a pergunta de pesquisa enfoca o *como* e o *por quê* e, ainda, focaliza acontecimentos contemporâneos.

A dimensão do tempo foi transversal e a pesquisa realizou-se no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014.

Martins e Theóphilo (2007) contrapõem os métodos quali e quantitativos, considerados complementares, de acordo com o Quadro 8:

Quadro 10 - Comparação entre os métodos quali e quantitativo

Paradigma Qualitativo	Paradigma Quantitativo
Preferência por avaliações qualitativas.	Preferência por avaliações quantitativas.
Preocupado em entender, compreender e descrever os comportamentos humanos através de um quadro de referência.	Procura dos fatos e causa do fenômeno social, através de medições de variáveis.
Enfoque fenomenológico.	Enfoque lógico-positivista.
Sistemas de descrições não-controladas, observação natural.	Sistemas de medições controladas.
Subjetivo: perspectiva interior perto dos dados.	Objetivo: perspectiva externa, distanciamento dos dados.
Profundo: orientado para a descoberta, exploratório, descritivo, indutivo.	Superficial, orientado para a verificação; reducionista, baseado na inferência hipotético-dedutiva.
Orientado para processo.	Orientado para resultado.
Holístico: visa a síntese.	Particularizado: visa a análise.

FONTE: MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 137.

Creswell (2010) recomenda que, em procedimentos qualitativos, seja esclarecido, no relatório, o papel do pesquisador no estudo, incluindo o histórico, experiências culturais, conexões pessoais com lugares e pessoas, os passos seguidos no ingresso e considerações éticas sutis, que se referem à condução das entrevistas.

Estes esclarecimentos foram apresentados na introdução e no tópico de Procedimentos e Métodos de Coleta de Dados, que inclui a postura adotada. Adicionalmente, o histórico do pesquisador, conexões pessoais com lugares e pessoas bem como os objetivos do estudo foram apresentados aos entrevistados desde o primeiro contato, por e-mail, que continha também informações sobre a orientadora. No início das reuniões foi reforçado o objetivo do estudo e informações sobre a pesquisadora e a orientadora.

3.2 Unidades de Análise

Os critérios de escolha das unidades de análise foram: localizar-se no Estado de São Paulo, com credenciamento no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, possuir empresas instaladas e, ainda, ser associado no relatório da Anprotec (2008).

Foi definido como área geográfica o Estado de São Paulo pela viabilidade, para que a pesquisa fosse realizada pessoalmente e não por meios de comunicação como teleconferência

ou telefone. Adicionalmente, todos os parques estariam sob a mesma influência estadual, embora as políticas de incentivos ocorram também em nível municipal.

Para este estudo, foram considerados aqueles que possuem empresas instaladas, apresentando, portanto, um grau mínimo de maturidade. O Quadro 11, disposto ao final deste tópico, apresenta o mapeamento deste universo, pesquisado e atualizado pela autora durante todo o estudo, entre os anos de 2011 e 2014, a partir de diversas fontes, que foram o relatório da Anprotec (2008), a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, SDECTI (2013), que gere o SPTEC - Sistema Paulista de Parques Tecnológicos e o portal do Investe São Paulo, Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (INVESTTE, 2013). Adicionalmente foi realizada pesquisa na internet e a menção de empresário entrevistado na pesquisa de campo – neste último caso, o parque mencionado foi o de Pindamonhangaba.

De acordo com o Portfólio de Parques Tecnológicos no Brasil da Anprotec (2008) há no Brasil 74 parques tecnológicos, em diferentes estágios de implementação: os considerados em fase de projeto representam de 32 a 43% do universo brasileiro, os parques em fase de implantação representando algo em torno de 17 a 23% e os que entraram em fase de operação constituem de 25 a 34% do universo nacional. A maioria teve início após 2005. Em São Paulo, temos sete parques em fase de operação, em São José dos Campos, Campinas e São Carlos. A lista de Parques Tecnológicos Brasileiros identificados no relatório da Anprotec (*Ibid.*) encontra-se no Anexo I.

De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, SDECTI (2013) há 28 iniciativas de implantação de parques tecnológicos; destes, os que possuem credenciamento definitivo, CD, são:

1. Parque Tecnológico - São José dos Campos, PqTec - primeiro a receber o status definitivo;
2. Parque Tecnológico de Sorocaba, PTS - segundo a receber o status definitivo;
3. Parque Tecnológico de Ribeirão Preto, PTRP;
4. Parque Tecnológico de Piracicaba;
5. Parque Tecnológico de Santos e
6. Parque Tecnológico de São Carlos, ParqTec.

Com credenciamento provisório, CP, são divulgados os seguintes parques (*Ibid.*):

1. Araçatuba,
2. Barretos,
3. Botucatu,
4. Campinas: Polo de Pesquisa e Inovação da Unicamp,
5. Campinas: CPqD, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento
6. Campinas: CTI-TEC,
7. Campinas: CIETEC II,
8. Campinas: Techno Parque,
9. Parque Universidade Vale do Paraíba (Univap),
10. Santo André,
11. São Carlos Eco Tecnológico,
12. São José do Rio Preto e
13. São Paulo (duas iniciativas: Jaguaré e Zona Leste).

No estado, há várias outras intenções de parques tecnológicos, como Americana, Bauru, Jundiaí, Marília, Pindamonhangaba, Pirassununga, Santa Bárbara D'Oeste, São Bernardo, Taubaté e Votuporanga, encontrados por meio de pesquisa na internet.

O mapeamento dos parques em fase de operação com empresas instaladas não é imediato. Como exemplo, o portal da Empresa Municipal do Parque Tecnológico de Sorocaba (EMPTS, 2014) apresenta 22 instituições *presentes* no parque, sendo 14 empresas e 08 universidades. Ao realizar contato *in loco*, em janeiro de 2014, havia três empresas instaladas; o restante de 11 empresas estão gradualmente se instalando.

Desta forma, os parques que contemplaram os critérios deste estudo são os seguintes:

1. Parque Tecnológico - São José dos Campos, PqTec - SJC.
2. Parque Tecnológico de Sorocaba, PTS.
3. Parque Tecnológico de São Carlos, ParqTec.
4. Parque Eco Tecnológico Damha, de São Carlos.
5. Techno Park Campinas.
6. Ciatec, de Campinas.
7. CPqD, de Campinas.

8. Parque Tecnológico Univap, de São José dos Campos.

Quadro 11 - Parques Tecnológicos em São Paulo

Cidade	Nome do parque	SPTec	Anprotec 2008	Empresas instaladas
São José dos Campos	PqTec - SJC : Parque Tecnológico de São José dos Campos	CD	Operação	35 empresas, e laboratórios instalados
Sorocaba	PTS - Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto	CD	Projeto	14 empresas-parceiras, 3 instaladas e 2 incubadas, além de laboratórios instalados.
Ribeirão Preto	PTRP - Parque Tecnológico de Ribeirão Preto	CD	Projeto	-
Piracicaba	Parque Tecnológico Piracicaba	CD	Implantação	-
Santos	Parque Tecnológico de Santos	CD	Projeto	-
São Carlos	Parqtec - Parque Tecnológico de São Carlos, ou São Carlos Science Park	CD	Operação	2 empresas âncoras e 6 incubadoras (São Carlos, Leme, Botucatu e Rio Claro), incluindo a mais antiga da América Latina, a CINET (1985), em São Carlos.
São José do Rio Preto	Parque Tecnológico Orlando Bolçone	CP	Implantação	-
Campinas	Techno Park Campinas	CP	Operação	APL com 5 empresas em Biotecnologia.
São José dos Campos	Parque Tecnológico Univap - Parque Universidade Vale do Paraíba	CP	Operação	30 empresas-parceiras
Campinas	Ciatec - Companhia de Desenvolvimento do Polo de Alta Tecnologia de Campinas (gere 2 parques, Ciatec I e II, e, em 3 anos, haverá mais um, o Camptec)	CP	Operação	Ciatec I: 5 Ciatec II: 5 + 3 centros de pesquisa, incluindo o CPqD.
São Paulo	Parque Tecnológico de São Paulo - Jaguaré	CP	Projeto	-
Botucatu	Parque Tecnológico de Botucatu	CP	Projeto	-
Campinas	Polo de pesquisa e inovação da Unicamp - Parque Científico da Unicamp	CP	Projeto	-
São Carlos	Parque Ecotecnológico Damha	CP	Projeto	1 empresa instalada e 5 em instalação.

(continua na próxima página)

(continuação)

Cidade	Nome do parque	SPTec	Anprotec 2008	Empresas instaladas
Santo André	Parque Tecnológico de Santo André	CP	-	-
São Paulo	Parque Tecnológico de São Paulo - Leste	CP	-	-
Campinas	CPqD	CP	-	19 empresas
Araçatuba	Parque Tecnológico de Araçatuba	CP	-	-
Barretos	AgroPark - Parque Tecnológico de Barretos	CP	-	-
Campinas	Parque Tecnológico CTI - Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer	CP	-	10 laboratórios
Guarulhos	Parque Tecnológico de Guarulhos	-	Projeto	A incubadora possui 20 empresas incubadas.
Limeira	Parqtel - Parque Tecnológico de Limeira	-	Projeto	-
Rio Claro	RC Park - Parque Tecnológico de Rio Claro	-	Projeto	-

FONTE: adaptado de ANPROTEC (2008), SPTEC (2013) e dados desta pesquisa.

Legenda: CD: Credenciamento Definitivo; CP: Credenciamento Provisório

3.3 Modelo Conceitual

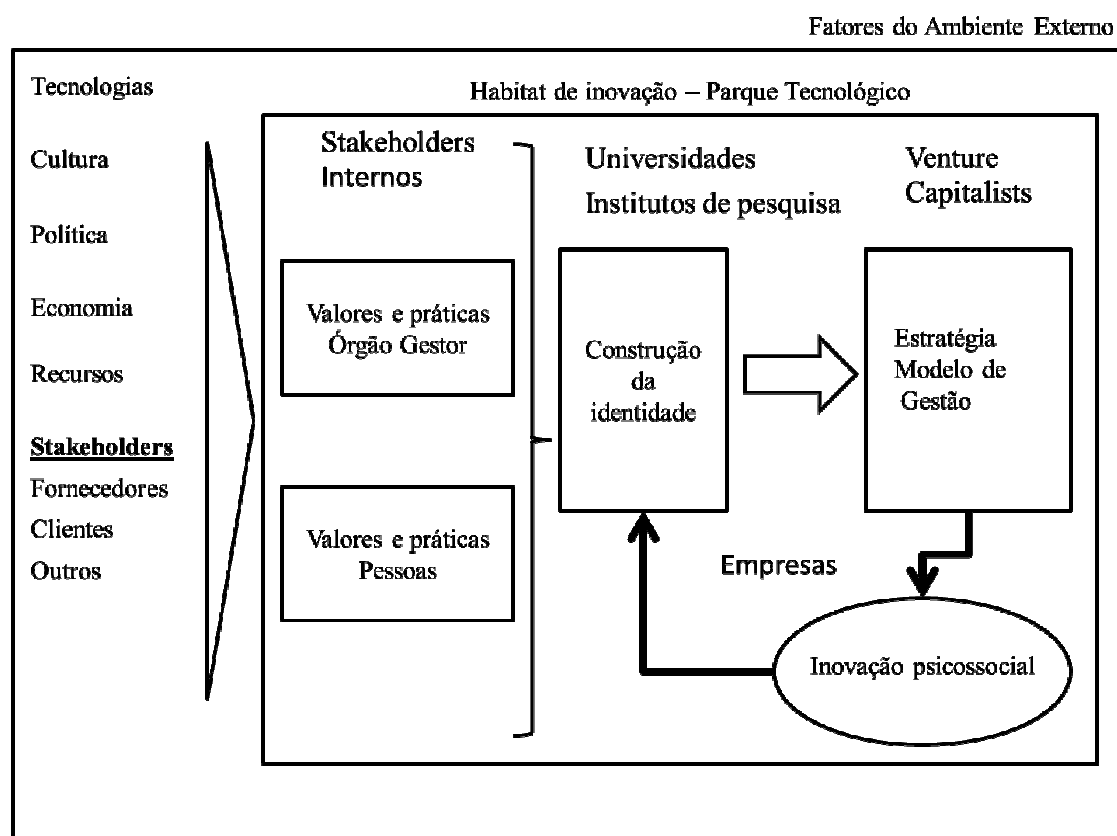


Ilustração 8 - Modelo Conceitual da Pesquisa

3.4 Objeto de Estudo

Foi escolhido, como objeto de estudo, a identidade de parques tecnológicos que, por não serem em si entes juridicamente constituídos, recai em grande parte aos seus órgãos gestores, que respondem pelo parque ao qual são responsáveis. Desta forma, o estudo foi conduzido observando-se o entrelaçamento das duas identidades.

Após as dificuldades em selecionar e obter contato com os órgãos gestores dos parques, passou-se à segunda etapa que foi entrevistar profissionais que tem um papel crítico na construção das identidades organizacionais. Evidentemente, são pessoas bastante ocupadas e requisitadas em compromissos.

Tanto no contato com os órgãos gestores dos diversos parques do Estado de São Paulo como também no momento das entrevistas, notou-se que o fluxo de pesquisadores que buscam estas organizações para realizar estudos é alto. Em contato com os órgãos gestores de parques mais antigos, percebeu-se, tendo sido mencionado, um certo esgotamento em atender a estas pesquisas. Em relação aos parques que aceitaram contribuir com este estudo, o presidente do Parque Eco Tecnológico Damha concedeu entrevista para este estudo pela manhã e, à tarde, recebeu um pesquisador da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, tendo dedicado todo o dia para estes atendimentos. O diretor-geral do parque de São José dos Campos recebeu, no mesmo dia da entrevista, uma comitiva de pesquisadores ucranianos, ficando sem pausa para o almoço. O Diretor Presidente do parque de Sorocaba também teve dificuldades no atendimento, com o prolongamento de uma reunião realizada pela manhã. Todos foram bastante atenciosos.

Foram realizadas reuniões com os gestores dos parques tecnológicos, nas posições de presidente ou diretor-geral (chefe executivo), que representam e são responsáveis pela construção da identidade organizacional de parques tecnológicos.

Considerando que a identidade organizacional é formada por valores e crenças compartilhados, foram colhidas informações também, por designação do chefe-executivo do órgão gestor, assistentes diretos, que foram um diretor de Ciência, Tecnologia e Inovação,

C&T&I (no caso de Sorocaba), gerentes (no caso de São José dos Campos e São Carlos) e uma assistente (São José dos Campos), que organizou os demais contatos no parque. Em todos os casos, pessoas próximas ao chefe executivo e envolvidas no relacionamento institucional.

Buscou-se, também, entrevistar stakeholders de relevância para o parque. No caso de São José dos Campos, que é um parque maior e mais tradicional, embora jovem, foram entrevistados, também representantes de três empresas instaladas – dois empresários e um gerente - e, no Cecompi, Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista, foi entrevistado o líder da Incubadora de Negócios do PqTec e do Programa de Gestão das Incubadoras do Cecompi. O Cecompi abriga a incubadora de negócios do PqTec e é sediada no parque. Estas entrevistas foram organizadas pela área de relacionamento institucional do órgão gestor, que é a Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APTSJC. Embora, como é descrito na análise de resultados, há outros stakeholders importantes na constituição da identidade do parque, as empresas constituem o stakeholder mais importante, já que representam o sentido do parque. Não foi realizada reunião na Empresa Municipal do Parque Tecnológico de Sorocaba, que representa a prefeitura neste parque, por dificuldades de agenda e saída do fundador de sua presidência – a empresa estava em período de transição de direção na época desta pesquisa. Em relação às empresas no Ecotec e PTS, não foram agendadas reuniões porque tanto os processos como a instalação eram recentes.

Em relação ao tamanho destas equipes, o Inova, do Ecotec, possui oito colaboradores, incluindo a auxiliar de limpeza e o presidente; a Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APTSJC, opera com 22 pessoas em sua equipe e o Instituto Inova Sorocaba opera com 11 pessoas.

Os responsáveis pelas informações obtidas nos parques visitados, que totalizam treze pessoas, são apresentados no Quadro 12. Além das pessoas elencadas aqui, evidentemente ocorreram contatos com outras pessoas vinculadas aos órgãos gestores que auxiliaram nesta pesquisa - atenderam telefonemas, agendaram reuniões, realizaram a recepção nos parques e apoiaram a busca de informações e autorizações. Complementarmente, foi realizada entrevista com o conselheiro e ex-presidente da Anprotec e coordenador do NPGTUSP, prof. Guilherme Ary Plonsi.

Quadro 12- Pessoas que forneceram dados para esta pesquisa, de acordo com a posição profissional

Tipo de Stakeholder	Parque Eco Tecnológico Damha	Parque Tecnológico - São José dos Campos	Parque Tecnológico de Sorocaba
Chefe executivo do órgão gestor:	Presidente do Instituto Inova (PI)	Diretor Geral da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos (DG)	Diretor Presidente da Inova Sorocaba (DP)
Equipe do órgão gestor:	Gestora de Comunicação, Gestora de Projetos e Diretora Jurídico Administrativa do Instituto Inova.	Gerente (GRI) e Assistente de Relacionamento Institucional (ARI) da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos	Diretor de C&T&I da Inova Sorocaba (DCTI)
Órgão Gestor de incubadora:		Líder da Incubadora de Negócios e do Programa de Gestão das Incubadoras de SJC, do Cecompi (LI)	
Empresas:		Dois empresários e um gerente.	
	Total: 4 pessoas	Total: 7 pessoas	Total: 2 pessoas
Especialista:	Coordenador do NPGTUSP e ex-presidente da Anprotec.		

Godoi e Mattos (2010) explicam que na pesquisa qualitativa não há cálculos amostrais como ocorre no método quantitativo, nem ajustes a critérios sociodemográficos, com lógica de proporcionalidade e representatividade estatística; na realidade, “o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias à sua investigação.” (*Ibid.*, p. 308). Estas características conferem ao pesquisador flexibilidade para aprofundar ou retornar ao campo. Concluem, ainda, que a “evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo.” (*Ibid.*, p. 308). Outro critério citado pelos autores (*Ibid.*) é a saturação, ou ainda redundância, quando o pesquisador ganha confiança empírica em relação à categoria estudada, pela pouca diversidade “no espaço de confronto sistemático entre o campo e o desenvolvimento teórico” (*Ibid.*, p. 309).

Os autores (*Ibid.*) explicam ainda que a entrevista qualitativa é necessariamente não-aleatória, pela natureza do método e, também, porque é “praticamente impossível ao pesquisador fugir ao ambiente social do entrevistado”. Da mesma forma, é necessário considerar a

acessibilidade e os recursos disponíveis, considerando as condições da entrevista. Neste sentido, os autores (*Ibid.*) elencam algumas precauções:

- viabilização do acesso ao espaço onde se encontram os entrevistados;
- minimização do impacto da presença do pesquisador;
- redução da interferência do pesquisador no processo de atividades dos entrevistados; e
- preparação de uma sistemática de continuidade da presença dos entrevistados à situação de entrevista.

3.5 Procedimentos e métodos de coleta de dados

Neste estudo, a captação das entrevistas com os gestores dos parques foi realizada, em todos os casos, de forma direta, sem conhecimento anterior ou intermediação, por pesquisa nos portais dos parques, onde foram encontrados os meios de contato, seja endereço de e-mail ou telefone. Por este motivo, por razões éticas e na intenção de estabelecer uma maior proximidade e obter um retorno positivo, foi mencionado, no contato por e-mail, participação em pesquisa anterior em projeto do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sobre parques tecnológicos (estabelecendo, por meio deste esclarecimento, alguma proximidade cultural e social) e participação em um encontro de pesquisa sobre parques tecnológicos (proximidade social), promovido pelo Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo, NPGTUSP, realizado em 19 de novembro de 2013, do qual participou, como palestrante, o presidente do Instituto Inova de São Carlos; os demais entrevistados, dos parques de São José e Sorocaba, não participaram por força de outros compromissos. O ambiente de investigação, neste estudo, caracteriza-se por um distanciamento, principalmente geográfico, mas também em relação ao círculo social, entre pesquisador e pesquisado.

No caso das entrevistas com os empresários e com o gestor do Cecompi, foi utilizada a técnica chamada Bola de Neve, que é o acesso aos entrevistados pelas redes sociais naturais (GODOI; MATTOS, 2010) – neste caso formais - já que os contatos foram estabelecidos por meio de indicação da área de relacionamento institucional do parque.

De acordo com Martins e Theóphilo (2007), na pesquisa quantitativa os dados, que são mensuráveis, são filtrados, organizados e tabulados para então serem submetidos a técnicas estatísticas; sua análise e interpretação se orientam através do entendimento e conceituação das técnicas utilizadas. Na pesquisa qualitativa, onde os dados são predominantemente descritíveis (descrição de pessoas, situações, reações e transcrições de relatos), ao contrário, coleta e análise ocorrem simultaneamente, mas com uma reavaliação em um segundo momento, quando os dados são analisados buscando-se padrões e inferências em um grau de abstração mais alto.

Para se atenuar o risco de se terminar com informações difusas na pesquisa qualitativa, sugere-se os seguintes procedimentos (*Ibid.*):

- delimitação progressiva do foco de estudo, durante a coleta de dados;
- formulação de questões analíticas, que permitam a articulação entre os pressupostos teóricos do estudo e os dados da realidade, sistematizando a coleta de dados;
- aprofundamento da revisão da literatura, relacionando as descobertas feitas na literatura durante a coleta; e
- testagem das ideias e conjecturas do pesquisador junto aos sujeitos, esclarecendo pontos obscuros.

Neste estudo foram utilizados os quatro tipos básicos de coleta de dados apontados por Creswell (2010), que são:

- observação;
- entrevistas;
- documentos; e
- materiais audiovisuais.

A seguir, são apresentados um maior detalhamento da forma como estes quatro tipos básicos foram utilizados.

Observação

As visitas *in loco* foram mais uma fonte de informações e percepções. A verificação da facilidade de acesso, os recursos de telecomunicações, a parte interna dos prédios e suas

divulgações, o contato com funcionários que prestam orientação e serviços e o uso do restaurante contribuíram como suportes de análise.

- Parque Eco Tecnológico Damha: visitou-se o Instituto Inova, localizado no centro da cidade, o núcleo do parque tecnológico e o condomínio residencial.
- Parque Tecnológico - São José dos Campos: visitou-se o núcleo do parque, onde sedia-se a Associação, as instalações, como os auditórios e restaurante, o Cecompi e três empresas incubadas.
- Parque Tecnológico de Sorocaba: visitou-se o núcleo do parque, onde se conheceu suas instalações, como o Inova Sorocaba, auditórios e o futuro restaurante.

Documentos e Materiais Audiovisuais

A análise documental foi fruto da pesquisa realizada nos sítios dos agentes relacionados à construção da identidade organizacional em parques tecnológicos, que foram os sítios dos parques, dos órgãos gestores, das empresas instaladas, da Anprotec, das prefeituras municipais, do Governo do Estado de São Paulo, do Governo Federal, e outras entidades como Anpei, Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras, e NGPTUSP, além de notícias publicadas por órgãos de imprensa e, finalmente, os documentos disponibilizados pelos órgãos gestores, como folders e planilhas:

- Parque Eco Tecnológico Damha: sítios, folder e apresentação elaborada no software powerpoint.
- Parque Tecnológico – São José dos Campos: sítios, folderes, mídia digital, planilha e apresentação elaborada no software powerpoint.
- Parque Tecnológico de Sorocaba: sítios e folheto.

Os jornais eletrônicos locais foram utilizados como fonte auxiliar. Entretanto, no retorno de dúvidas, foi verificado que várias informações veiculadas não são confirmadas pelo órgão gestor. Exemplos de informações não confirmadas divulgadas na internet foram a proporção de empresas direcionadas para o setor de saúde, no caso do Ecotec (Eco Tecnológico) e o número de laboratórios compartilhados, no caso do Parque Tecnológico de Sorocaba (PTS).

Entrevistas

Godoi e Mattos (2010) explicam que a entrevista qualitativa representa um novo caminho nas ciências sociais, afastando-as do paradigma de imitação dos métodos das ciências naturais, não se tratando, contudo, de uma substituição, devendo avançar de forma aberta e imponderável.

Foram realizadas entrevistas individuais e em grupo, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Quadro de entrevistas: método e data

Parque Tecnológico	Método	Data
Instituto Inova de São Carlos	Entrevista em Grupo e Entrevista Individual	09 de dezembro de 2013
Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos	Entrevista Individual	18 de dezembro de 2013
Instituto Inova Sorocaba	Entrevista em Grupo e Entrevista Individual	03 de fevereiro de 2014
FEMTO	Entrevista Individual	11 de fevereiro de 2014
EcoAméricas	Entrevista Individual	11 de fevereiro de 2014
Lunus	Entrevista Individual	11 de fevereiro de 2014
Cecomp	Entrevista Individual	11 de fevereiro de 2014
Especialista	Entrevista Individual	20 de fevereiro de 2014

As etapas da pesquisa foram as seguintes:

- Mapeamento dos parques tecnológicos no Estado de São Paulo;
- Elaboração dos roteiros de entrevista;
- Estudo dos portais dos parques e, concomitantemente, mapeamento da legislação pertinente;
- Realização de contato através de envio de mensagens de apresentação e contato telefônico;
- Reuniões com os entrevistados, nos próprios parques;
- Análise dos materiais específicos;
- Transcrições das gravações;
- Organização e análise e dos resultados;
- Retorno de dúvidas.

Foram transcritas as entrevistas nas empresas; a qualidade de áudio das entrevistas com os gestores dos parques ficou prejudicada, ocorrendo dificuldades na transcrição das gravações, embora diversos testes haviam sido realizados, em situações de reuniões, e por isso também o retorno de dúvidas foi importante.

Após o retorno de dúvidas, que foi realizado por mensagens eletrônicas e por telefone, os dados foram autorizados por todos os participantes.

3.6 Elaboração do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido considerando indicadores encontrados no referencial de identidade e Identidade Organizacional, conforme o tópico 2.3.4. Para tanto, se retoma aqui o conceito operacional e os indicadores que nortearam as entrevistas realizadas.

Albert (1998), ao discutir Identidade Organizacional, apresenta cinco funções para a tarefa de definição conceitual:

1. Statements (declarações): uma boa definição possui identidade, ou seja, congrega o que é essencial (sua natureza central), distintivo (enquanto é similar a outras) e dourado. Definir o que é central pode significar discernir o que é antecedente (ou ainda periférico ou superficial) do que é central;
2. Como um modo de definir relações competitivas e cooperativas em outros termos;
3. Função pré-operatória ou pré-mensuração: como um meio de encerrar disputas conceituais e preparar um caminho para a mensuração;
4. Função orientadora ou contextualizadora: como uma forma de localizar um termo em um contexto particular;
5. Função generativa ou revelatória: como um modo de gerar novas ideias.

A partir da visão da identidade por escolas de pensamento, buscou-se integrar indicadores dos principais autores que enfatizam a construção das identidades. Desta forma, buscou-se, nos estudos de casos, os seguintes elementos, de acordo com o tópico 2.3.4 *Construto identidade considerando as reciprocidades entre a identidade pessoal e organizacional* desta tese:

- Histórico (CASTELLS, 1999): Neste item, que é fundamental, buscou-se a resposta às perguntas que o autor (*Ibid.*) considera como norteadoras da construção das identidades, que são: como, a partir de quê, por quem e para quê. Convém lembrar que a linha psicanalítica prioriza a biografia do indivíduo. Estas questões propostas por Castells absorvem os aspectos de Motivação de Giddens (2002).
- Símbolos (WOODWARD, 2012), mitos fundadores (SILVA, 2012) e visão de futuro (SILVA, 2012).
- Confiabilidade (GIDDENS, 2002; WHETTEN, 1998)
- Autonomia (GIDDENS, 2002)
- Recapacitação (GIDDENS, 2002)
- Estilo de Vida (GIDDENS, 2002)
- Aspectos centrais e duradouros (WHETTEN, 2006)
- Aspectos distintivos (WHETTEN, 2006)
- Integração e socialização (MACHADO, 2003; ERIKSON, 1976)
- Raio Social (ERIKSON, 1976): neste estudo, o termo raio social de Erikson foi compreendido como a rede de relacionamentos e parcerias.

Tendo como raiz o conceito básico de Identidade que é semelhança e diferença, o estudo foi desenvolvido fundamentando-se no conceito de Whetten (2006) que propõe investigar o que é central, distintivo e duradouro. Como elementos condicionantes, foram analisados os elementos discutidos na literatura de identidade, que são a biografia, a confiabilidade, autonomia, motivação, competências, relacionamentos (stakeholders) e realização (grau de sucesso).

3.7 Roteiro de Entrevista

Godoi e Matos (2010) explicam que há três modalidades principais de entrevista qualitativa: a entrevista conversacional, a entrevista baseada em roteiro e a entrevista padronizada aberta. Neste estudo foi realizada a entrevista baseada em roteiro, que abrange a preparação do roteiro e flexibilidade para o pesquisador ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

O roteiro de entrevista no órgão gestor está o Apêndice I e seguiu os passos abaixo. O roteiro de entrevista nas empresas encontra-se no Apêndice II e seguiu o mesmo padrão, porém buscando-se conhecer a empresa, e forma de ingresso no parque. A sua estrutura é apresentada abaixo.

- 1) Conceito de Identidade Organizacional de Parques Tecnológicos. Por se tratar de pessoas altamente qualificadas, após as apresentações, a pesquisadora apresentou o objetivo do estudo, ou seja, pesquisar a construção da identidade organizacional em parques tecnológicos e reciprocidades com a identidade pessoal e ressalta a importância do entrevistado no estudo. Desta forma, pede ao entrevistado que apresente o seu entendimento sobre construção da identidade do parque tecnológico.
- 2) Histórico do Órgão Gestor. Perguntou-se sobre a história do órgão gestor, como ele se inseriu na administração do parque tecnológico, se há outros projetos e quais as competências essenciais e distintivas para se gerir um parque.
- 3) Histórico do Parque Tecnológico. Perguntou-se sobre a história do parque tecnológico, o que é um parque bem sucedido e sua visão de futuro.
- 4) Outros aspectos do Parque Tecnológico. Foram perguntados os diferenciais, e quais poderiam ser as competências essenciais e distintivas do parque tecnológico e como o entrevistado vê as relações com os parceiros – em geral houve a necessidade de nomear os stakeholders – e a autonomia, como a liberdade para a tomada de decisão.
- 5) Seleção. Perguntou-se quais são os critérios de seleção das empresas e a relação com incubadoras.
- 6) Integração. Pergunta-se se há programas para as empresas e se há uma agenda coletiva. Pergunta-se, também, como é a integração com outros parques, no Brasil e no mundo.
- 7) Perfil Pessoal. Foram perguntadas as dificuldades que se tem encontrado e, ainda, um pouco mais sobre a biografia do entrevistado, o perfil necessário para gerir o parque, sua rotina e se há outros projetos, inclusive pessoais.

3.8 Procedimentos de análise de dados

Especialmente em entrevistas semiestruturadas ou não-estruturadas, baseadas em roteiros, Mattos (2010) pondera que, para além dos 50 anos de experiência de Lawrence Bardin, que também realiza estas considerações, é necessário cautela ao analisar dados qualitativos restritamente com base na semântica, lembrando que o significado é uma resultante global do ato de fala. É importante notar a diferença entre o que o entrevistado quis dizer e o que efetivamente disse.

3.8.1 A Análise de Conteúdo

De acordo com Laurence Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas na investigação psicossociológica e no estudo das comunicações de massas. A autora (*Ibid.*) cita ainda que ela pode ser utilizada por psicanalistas, historiadores, políticos, jornalistas e ainda investigadores de outras áreas, sendo que a técnica fundamental é a análise de categorias (Quadro 10).

Definitivamente, o terreno, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo podem resumir-se da seguinte maneira:

atualmente, e de um modo geral, designa-se sob o termo da análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 37).

A análise de conteúdo tem suas origens na hermenêutica, passando pela retórica (modalidades de expressão mais propícias à declamação persuasiva) e a lógica (estabelecimento de normas de raciocínio correto pela análise de discurso). Desenvolveu-se fortemente no século XX, com uma ênfase pela contagem e medidas (BARDIN, 1977).

De acordo com a autora (*Ibid.*), enquanto a fonologia estuda a língua para descrever o seu funcionamento, a análise de conteúdo estuda a palavra para descobrir outras realidades através das mensagens. Três fatores afetam a investigação e prática da análise de conteúdo: o primeiro é a informática, o segundo é o interesse pelos estudos respeitantes à comunicação

não-verbal e o terceiro é a inviabilidade de precisão dos trabalhos linguísticos.

Para Vergara (2006, p. 15), a análise de conteúdo “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”. Como características principais, a autora (*Ibid.*) define:

- pode ser utilizada tanto em estudos exploratórios quanto os de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas;
- exige categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes;
- podem ser tratados grandes quantidades de dados, podendo ser armazenados com o auxílio de programas de computador, restando ao pesquisador a interpretação;
- possui como risco perder-se o que está ausente ou é raro, porém relevante para o projeto de estudo.

Os dados podem ser coletados por meio de documentos ou entrevistas abertas ou semiestruturadas ou ainda questionários abertos. Após a coleta, define-se o tipo de grade para a análise (aberta, fechada ou mista), as unidades de análise (palavra, expressão, frase, parágrafo) e por fim são definidas as categorias de análise de acordo com a grade de análise escolhida, apoiando-se em procedimentos estatísticos interpretativos ou ambos (VERGARA, 2006):

- Grade aberta – as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa.
- Grade fechada – as categorias são definidas preliminarmente.
- Grade mista: as categorias são definidas preliminarmente, de acordo com o objetivo da pesquisa, admitindo-se a inclusão de categorias durante a análise, além da inclusão, exclusão ou subdivisão.

Com o objetivo de realizar análise qualitativa de grandes amostras representativas, aproximando-a da análise quantitativa, Lefèvre (2012; 2013) propõe a análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). A teoria se fundamenta na unidade qualiquanti, que pode ter a qualidade categorial, referente ao sujeito coletivo, ou a qualidade discursiva, referente ao sujeito individual. O método propõe extrair dos materiais as *Ideias Centrais* e *Ancoragens* e as suas *Expressões-Chave*, compondo-se assim os Discursos do Sujeito Coletivo:

- Expressões-chave (ECH): pedaços, trechos do discurso, que revelam a essência do conteúdo do discurso ou a teoria subjacente.

- Ideias Centrais (IC): o pesquisador revela, descreve e nomeia, da maneira sintética e precisa, o(s) sentido(s) presentes em cada uma das respostas analisadas.
- Ancoragem (AC): são afirmações genéricas usadas pelos depoentes, marcas explícitas do discurso, que constituem a expressão de uma dada teoria ou ideologia que o autor (*Ibid.*) do discurso professa e que está embutida no seu discurso como se fosse uma afirmação qualquer.
- Discurso do Sujeito Coletivo (DSC): reunião em *discurso-síntese homogêneo* redigido na primeira pessoa do singular de ECH que tem a mesma IC ou AC.

A unidade de análise, para Bardin (1977, p. 31), de acordo com o material ou código, pode ser: “a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado.” As regras que devem ser seguidas para a fragmentação, sendo, no entanto, raramente aplicáveis, são:

- Homogeneidade – onde “não se misturam alhos com bugalhos”;
- Exaustividade – esgotamento da totalidade do texto;
- Exclusividade – um mesmo elemento não pode ser classificado em categorias diferentes;
- Objetividade – codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais;
- Adequação ou pertinência – adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

Quadro 14 – Domínios possíveis da aplicação da análise de conteúdo

Código e suporte	Número de pessoas implicadas na comunicação			
	Uma pessoa (monólogo)	Duas (diálogo)	Grupo restrito	Comunicação de massa
Escrito	Agendas, maus pensamentos, congeminções, diários íntimos.	Cartas, respostas a questionários, a testes projetivos, trabalhos escolares.	Ordens de serviço em uma empresa, todas as comunicações escritas, trocadas dentro de um grupo.	Jornais, livros, anúncios publicitários, cartazes, literatura, textos jurídicos, panfletos.
Oral	Delírio do doente mental, sonhos.	Entrevistas e conversações de qualquer espécie.	Discussões, entrevistas, conversações de grupo de qualquer natureza.	Exposições, discursos, rádio, televisão, cinema, publicidade, discos.
Icônico (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes etc.).	Garatujas mais ou menos automáticas, grafitos, sonhos.	Respostas aos testes projetivos, comunicação entre duas pessoas através da imagem.	Toda a comunicação icônica num pequeno grupo (ex. símbolos icônicos numa sociedade secreta, numa casta...).	Sinais de trânsito, cinema, publicidade, pintura, cartazes, televisão.

Outros códigos semióticos (tudo o que não sendo lingüístico, pode ser portador de significações; ex. música, código olfativo, objetos diversos, comportamentos, espaços, tempo, sinais patológicos etc..)	Manifestações históricas da doença mental, posturas, gestos, tiques, dança, coleções de objetos.	Comunicação não verbal com destino a outrem (posturas, gestos, distância espacial. Sinais olfativos, manifestações emocionais, objetos quotidianos, vestuário, alojamento...), comportamentos diversos, tais como os ritos e as regras de cortesia.	Meio físico e simbólico: sinalização urbana, monumentos, arte...; mitos, estereótipos, instituições, elementos de cultura.
---	--	---	--

FONTE: BARDIN, 1977, p. 30.

A análise de conteúdo pode ser uma ‘análise dos significados’ (ex. Análise temática) embora possa ser também uma análise dos ‘significantes’ (análise léxica, análise dos procedimentos). Por outro lado, o tratamento descritivo constitui o primeiro momento do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Em relação à análise documental, Bardin (1977, p. 40) a define como ‘uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior a sua consulta e referenciação’. Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal modo que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um serviço ou de uma base de dados (BARDIN, 1977, p. 40).

São exemplos de análise documental os resumos acadêmicos e a indexação. Ressalta-se que a análise documental condensa a informação enquanto a análise de conteúdo manipula as mensagens.

As fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos (BARDIN, 1977):

- a. Pré-análise;
- b. Exploração do material; e

c. Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A Pré-análise é uma fase aberta às intuições do investigador, e é a fase da organização propriamente dita, com a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final e a preparação do material para análise, sendo que estas três ações se relacionam e não têm cronologia entre si.

Na escolha dos documentos, procede-se primeiramente à leitura flutuante, quando se estabelece contato com o material a analisar; finalmente, ao escolher os documentos devem ser respeitadas as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

A Exploração do material é a análise dos dados de acordo com as regras pré-estabelecidas. Desde que a pré-análise seja consistente, esta fase é simples, mas longa e enfadonha.

No Tratamento dos resultados obtidos e interpretação podem ser feitos quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, pondo em relevo as informações para análise. Para maior rigor, podem ser submetidos a testes estatísticos, assim como testes de validação. O pesquisador pode, então, propor inferências e adiantar interpretações.

A autora (BARDIN, 1977) subdivide a análise de conteúdo em seis técnicas, que são:

- a. Análise categorial;
- b. Análise de avaliação (medida das atitudes);
- c. Análise de enunciação;
- d. Análise da expressão;
- e. Análise das relações; e
- f. Análise do discurso.

Estas seis técnicas são apresentadas a seguir.

a) Análise Categorical

Esta é a mais importante das técnicas, a mais antiga e a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou

análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples. É utilizada pela autora (*Ibid.*) como base para descrever as principais fases de uma análise de conteúdo. Em relação ao restante das técnicas apresentadas, a autora (*Ibid.*) apresenta detalhes diferenciados nestas fases.

b) Análise de Avaliação (medida das atitudes)

Chamada de Evaluative Assertion Analysis (EAA), ou análise de asserção avaliativa, foi elaborada por Osgood, Saporta e Nunnally em 1956. Tem por finalidade medir as atitudes do locutor quanto aos objetos de que fala. Busca as bases destas atitudes, nas dimensões intensidade e direção, por trás da dispersão das manifestações verbais. A técnica se fundamenta na linguagem representacional e o conceito de atitude é tomado da psicologia social – “predisposição, relativamente estável e organizada, para reagir sob forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), em presença de objetos (pessoas, ideias, acontecimentos, coisas etc.) de maneira determinada. Correntemente falando, nós temos opiniões sobre as coisas, os seres, os fenômenos, e manifestamo-las por juízos de valor” (BARDIN, 1977, p.149).

Esta técnica é extremamente trabalhosa e se além ao conteúdo explícito, o que torna o seu campo muito restrito. De acordo com a autora (*Ibid.*), a técnica evoluiu e é bastante utilizada no campo político nos Estados Unidos.

c) Análise de Enunciação

A análise de enunciação apoia-se na concepção da comunicação como processo (por se analisar a fala) e não como dado (pois não se refere à palavra estática, impressa) e funciona desviando-se das estruturas e dos elementos formais. É uma técnica flexível, que não exige elevado conhecimento, bem operável e produtivo. Aplica-se à entrevista não diretiva.

d) Análise da Expressão

A análise de expressão apresenta-se por várias técnicas, e os indicadores utilizados são de ordem formal, ou seja, o plano dos significantes e da sua organização. As análises são feitas com base em índices construídos (ou páralinguísticos), léxicos, sintáticos ou estilísticos. É utilizada na investigação da autenticidade de documentos (literatura, história), na psicologia clínica e discursos políticos.

e) Análise das Relações

Influenciada pela teoria da associação e de aprendizagem de Freud, o aparecimento dos computadores e o estruturalismo, esta técnica foca nas relações que os elementos do texto têm entre si, e não mais na construção da aparição dos textos. A técnica realiza uma construção das ocorrências em que os elementos aparecem relacionados, podendo ser uma correlação negativa ou positiva entre os elementos. Um exemplo é a aparição, em terapia, do tema mãe e do tema sexo associados com um terceiro elemento, ansiedade (a lembrança de um inibindo a lembrança do outro).

f) Análise do Discurso

Há um tipo de análise do discurso que enquadra-se no conjunto de técnicas de análise de conteúdo, que é a análise automática do discurso, AAD, de M. Pêcheux. A partir do conhecimento das condições de produção e do sistema linguístico, procura-se descobrir a estrutura organizadora ou o processo de produção, através da análise da superfície semântica e sintática deste discurso.

A técnica observa a posição do emissor nas relações de força e a sua relação com o receptor, considerando também os lugares sociais que ambos ocupam. Ainda é utilizada a frequência de aparições no texto, e a autora (*Ibid.*) questiona esta técnica, da forma como ela é proposta.

3.8.2 A Análise do Discurso

Vergara (2006, p. 25) apresenta a análise do discurso, AD, como “um método que visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido.” De acordo com a autora (*Ibid.*), implica considerar (e ir além), o emissor e o destinatário, bem como o contexto no qual o discurso está inserido. A autora (*Ibid.*) vê como técnica que explora o sentido do discurso reconhecendo outros personagens, que são:

- o locutor: é o autor da fala;
- o enunciador (ou animador): é aquele que profere uma seqüência de palavras (a fala não é sua);
- o alocutor: a quem o discurso é dirigido; e
- os destinatários: são ouvintes, pacientes dos atos.

Em modo geral, há duas grandes escolas: a anglo-saxã, mais pragmática e marcada pela antropologia, e a francesa, mais ideológica, com cunho lingüístico e marcado pela psicanálise. A análise do discurso é útil ao investigador cujo objetivo de pesquisa não descarta o conteúdo, indo além: investiga como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos. Exige sensibilidade do pesquisador para captar e interpretar a subjetividade do analisado (VERGARA, 2006).

Deve-se levar em conta não apenas os aspectos verbais ou lingüísticos, mas também os paraverbais ou paralingüísticos (pausas, entonação, hesitações) e os não-verbais (gestos, olhares, postura corporal, distância entre os participantes). Vergara (2006) apresenta como características principais do método de análise do discurso:

- Permite o reconhecimento do significado tanto do que está explícito quanto do que está implícito (não apenas o que se fala, mas como se fala).
- Permite identificar como se dá a interação entre membros de uma organização: a participação, o processo de negociação, as manifestações de poder.
- Um de seus pontos-chave é a destinaridade (receptor).
- Como é uma interpretação, deve-se considerar a subjetividade do pesquisador.
- Exige do pesquisador habilidade para registrar os recursos utilizados pelos participantes para intensificar ou mitigar o que está sendo dito, para observar aspectos comportamentais emergentes durante o discurso, bem como para registrar fatos relacionados à situação de pesquisa.

Conforme Martins e Theóphilo (2007) a análise do discurso pode demonstrar que aquilo que é lido não é realidade, mas apenas um relato da realidade propositadamente construído e permite desvendar, no contexto da sociedade, o confronto de forças, as relações de poder e os domínios do saber. Em termos de escolha do método de pesquisa, Vergara (2006) esclarece que se o objetivo é apenas verificar o que se fala, pode-se usar a análise de conteúdo; mas se é importante verificar a forma pela qual se diz alguma coisa, recomenda-se usar a análise do discurso.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*Ser cosmopolita não significa ser indiferente a um país e ser sensível aos outros.
Significa a generosa ambição de ser sensível a todos os países e todas as épocas.
O desejo de eternidade, o desejo de ser muitos.
Jorge Luis Borges*

Este capítulo inicia-se apresentando os dados que se relacionam à construção de identidade dos parques tecnológicos, com a compreensão de que cada caso estudado é fruto de uma cadeia de valor que sustenta uma política de identidade organizacional, considerando que este estudo refere-se ao Estado de São Paulo. Em seguida, são apresentados os três casos estudados, cuja caracterização é apresentada em função da construção, contínua, de suas identidades e, por último, é realizada uma síntese comparativa dos parques estudados.

4.1 Política de Identidade dos Parques Tecnológicos no Brasil

Woodward (2012) entende política de identidade como o fator de mobilização social, que afirma a identidade cultural das pessoas que pertencem a um determinado grupo oprimido ou marginalizado. No âmbito organizacional, a política de identidade organizacional pode ser entendida como o conjunto de iniciativas que permitem o surgimento, respaldam e fortalecem a identidade de um arranjo organizacional ou mesmo setor diferenciado.

4.1.1 Construção da identidade dos parques tecnológicos brasileiros

Este tópico refere-se à ação de setores da sociedade para que os parques tecnológicos possam prosperar no Brasil, especialmente no tocante ao Estado de São Paulo. Refere-se, portanto, à construção da identidade como política externa aos parques, e apresenta, basicamente, um breve histórico, o seu marco regulatório e instituições que fazem parte deste movimento, a partir da entrevista com um especialista, prof. Ary Plonski, realizada em 20 de fevereiro de 2014.

De acordo com o relatório da ABDI e Anprotec (2008) o CNPq criou em 1984 um programa para apoiar o surgimento dos Parques Tecnológicos, e que teve como frutos as primeiras incubadoras brasileiras. Ainda de acordo com a instituição, o tema retornou com força na década de 2000 como alternativa de desenvolvimento tecnológico, econômico e social, neste

ponto com diversas referências internacionais bem sucedidas, como Espanha, Finlândia, França, Estados Unidos, Coréia e Taiwan.

Nesta época o CNPq era a entidade de referência no âmbito nacional na área de Política de C&T antes da criação do Ministério e era liderado pelo idealizador deste programa, prof. Lynaldo Cavalcante de Albuquerque, que, de acordo com Ary Plonski (comunicação pessoal em fevereiro de 2014), foi um empreendedor acadêmico e científico brilhante, tendo criado a Universidade Federal de Campina Grande, tornando-a referência Nacional e Internacional. Ainda de acordo com Plonski, há 30 anos, em Fevereiro de 1984, o prof. Lynaldo lançou um programa brasileiro de Parques Tecnológicos, com uma iniciativa de criação de cinco ou seis Parques Tecnológicos no interior do Brasil. Desta iniciativa permanecem ainda hoje o Parque Tecnológico de São Carlos e o Parque Tecnológico de Campina Grande.

Outras vertentes importantes foram um Congresso Internacional sobre Parques Científicos Tecnológicos, realizado pela IASP nesta época, e experiências internacionais de visibilidade: Stanford, Cambridge, MIT e o francês Sophia Antipolis, um *greenfield*, ou seja, um parque que foi instalado em um local sem infraestrutura. Como terceira fonte, um programa de cooperação chamado CRE - Columbus (Conselho de Reitores Europeus), focado em empreendedorismo e incubação de empresas.

De acordo com Plonski, o maior desafio e portanto a competência mais importante para um parque tecnológico, ou seja, para seu órgão gestor, é torná-lo atrativo para as empresas se instalarem. Como competências subordinadas, está a qualidade da infraestrutura, como telefonia, por exemplo, e visibilidade junto a órgãos de fomento.

Além do *ecossistema* de entidades que constroem a identidade organizacional dos parques, o especialista destaca a atuação, no mundo todo, dos Empreendedores Imobiliários, como ocorre no Parque Tecnológico Damha, sendo um modelo bastante atrativo pela somatória de recursos.

Ainda de acordo com o especialista, como fatores restritivos, há duas barreiras principais: os marcos legais não são adequados e há fragmentação dos mecanismos de apoio. Há necessidade de alterações na Lei da Inovação, possibilitando a *concessão* do terreno público

para empresas por um horizonte de vinte anos, ao contrário de *permissão* como ocorre hoje. Além disso, busca-se maior fonte de recursos, como editais.

Como fator facilitador, as questões de ciência e tecnologia como Incubadoras, Parques Tecnológicos e outros tem sido “objeto de união inclusive político-partidária, onde se tem apoios da direita, da esquerda e do centro”.

O marco legal está na promulgação da Lei de Inovação (BRASIL, 2004). Dentre outras regulamentações, a lei orienta as agências de fomento a estimular projetos de cooperação entre empresas, instituições de pesquisa e organizações sem fins lucrativos, voltadas para a pesquisa e desenvolvimento com finalidade inovativa. A lei define Inovação como a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (*Ibid.*, Art. 2º, IV). No ano seguinte, foi promulgada a Lei do Bem, que dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica (BRASIL, 2005).

A Lei Federal 9.637/98 (BRASIL, 1998) dispõe sobre as Organizações Sociais e a Lei Federal 9.790/99 (BRASIL, 1999), dispõe sobre a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, OSCIP, ambas qualificações fornecidas pelos municípios a pessoas jurídicas de direito privado que atuam em áreas de interesse social, em parceria com o poder público.

As entidades paraestatais são pessoas privadas sem fins lucrativos que realizam atividades de interesse ou utilidade pública com fomento do Estado e que integram o terceiro setor, sendo por isso consideradas híbridas (TOMÉ; BARBOSA, 2012). De acordo com Ilkiu, Silva e Costa (2012), são as seguintes:

- os serviços sociais autônomos, como Sesi, Sesc e Senai, que são em geral pessoas privadas, criadas por entidades representativas de categorias econômicas, normalmente para o aprendizado profissionalizante, sendo sujeitos ao controle do Tribunal de Contas da União;
- as organizações sociais;
- as organizações da sociedade civil de interesse público; e
- as entidades de apoio.

De acordo com a Lei das Organizações Sociais (BRASIL, 1998), à OS pode ser delegada a tarefa de realizar gestão de serviço público, por meio de um *contrato de gestão*, sendo um

regime parcialmente público e, desta forma, menos rígido; não há concessão ou permissão de serviços. O instrumento de formalização da OSCIP com o poder público é o *termo de parceria* (BRASIL, 1999). Não são qualificações concedidas concomitantemente, e podem ser revogadas mediante processo administrativo caso a organização descumprir as normas estabelecidas na lei, no caso da OSCIP, e no contrato de gestão, no caso da OS. Em ambos os casos é vedada a finalidade de lucro e, no caso dos recursos públicos, é necessário realizar licitação formal para obras, compras, serviços ou alienações, bem como o pregão para serviços e aquisição de bens comuns.

Além disso, a OS deve ter um conselho de administração, com representantes do poder público, sem necessidade de conselho fiscal (BRASIL, 1998). Já a OSCIP deve ter conselho fiscal, sem obrigação em ter um conselho de administração, e sem necessidade de representantes de poder público em algum órgão da entidade. A lei expressa ainda a permissão de funcionários públicos participarem de conselho de OSCIP (BRASIL, 1999).

Em relação à área de atuação de OS, deve ter suas atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998). Em relação ao patrimônio, a OS tem a posse enquanto possui contrato com a esfera pública, assumindo os seguintes requisitos:

- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

O Conselho de Administração da OS deve ser assim constituído:

- a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
- b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
- c) até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;
- d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;

Assim como na OS, em caso de dissolução ou perda de qualificação, o patrimônio é transferido a outra OSCIP. Em relação à área de atuação da OSCIP, os objetivos sociais devem ter pelo menos uma das seguintes finalidades, como elenca o Quadro 15:

Quadro 15- Áreas de atuação permitidas às OSCIP e instituições que não podem ser qualificadas.

Áreas de atuação da OSCIP	Instituições que não podem ser qualificadas
I – promoção da assistência social; II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; V – promoção da segurança alimentar e nutricional; VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado; VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.	I – as sociedades comerciais; II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional; III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais; IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações; V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras; VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras; IX – as organizações sociais; X – as cooperativas; XI – as fundações públicas; XII – as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas; XIII – as organizações creditícias que tenham qualquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

FONTE: BRASIL, 1999.

No Brasil há outras formas de organização do órgão gestor, como fundações ou departamentos universitários. Nesta seção foram enfatizadas as organizações sociais e OSCIPs por serem realidades dos casos estudados.

Em referência às alterações legais citadas pelo especialista, está em tramitação no Congresso Nacional Proposta de Emenda à Constituição, PEC 290/2013, para incluir na Constituição Federal, CF, políticas públicas para Ciência e Tecnologia, com o propósito de fundamentar as ações articuladas entre academia e setor produtivo, nos artigos 218 e 219 da CF, reforçando a participação do Estado no estímulo à tecnologia de ponta, discutidas desde 2011 com 34 instituições, como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, MCTI, o Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de Ciência, Tecnologia e Inovação, Consecti, o Conselho Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa, Confap, a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, SBPC, e diversas associações privadas (BRASIL, 2013).

A área de competência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, MCTI, foi definida pelo decreto nº 5.886/06 e seu objetivo é “transformar o setor em componente estratégico do desenvolvimento econômico e social do Brasil, contribuindo para que seus benefícios sejam distribuídos de forma justa a toda a sociedade”. O Ministério engloba as seguintes instituições (MCTI, 2013):

- Financiadora de Estudos e Projetos, FINEP;
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, e suas unidades de pesquisa;
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, CGEE;
- Comissão Nacional de Energia Nuclear, CNEN;
- Agência Espacial Brasileira, AEB;
- 19 unidades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação; e
- quatro empresas estatais: Indústrias Nucleares Brasileiras; Nuclebrás Equipamentos Pesados; Alcântara Cyclone Space e Centro de Excelência em Tecnologia Eletrônica Avançada.

Em 2006, o Governo do Estado de São Paulo criou o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, SPTec. Com o credenciamento definitivo do parque, as empresas instaladas participam do programa estadual Pró-parque de incentivos fiscais, como créditos acumulados de ICMS e diferimento de impostos (SDECT, 2013).

De acordo com o Secretário de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado, Rodrigo Garcia (GARCIA, 2013), para a obtenção do credenciamento provisório no sistema, o interessado deve enviar à SDECTI:

- comprovação de propriedade de uma área de no mínimo 200 mil metros quadrados;
- documento manifestando o apoio à implantação do parque subscrito por empresas locais, bem como centros e instituições de ensino e pesquisa;
- apresentação de projeto básico do empreendimento, contendo o esboço do projeto urbanístico e estudos prévios de viabilidade econômica, financeira e técnico-científica e
- apresentação de requerimento por parte da pessoa jurídica justificando o pleito.

Em janeiro de 2011, a Secretaria de Desenvolvimento passou a ser chamada Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, para apoiar o micro e pequeno empreendedor, a atração de investimentos, o incentivo à pesquisa científica e tecnológica e a expansão do acesso aos ensinos superior e profissionalizante, tendo como principais eixos (SDECT, 2013):

- atração de novos investimentos nacionais e internacionais para o Estado;
- ações em ciência, tecnologia e inovação;
- implantação de parques tecnológicos;
- iniciativas de fomento a Arranjos Produtivos Locais (APLs);
- instalação de incubadoras de empresas e espaços empresariais; e
- projetos nos setores de bioenergia, petróleo e gás natural.

As prefeituras criaram vários incentivos para os parques e empresas de bases tecnológicas neles instaladas, como doações de áreas e incentivos fiscais. Como exemplo, a prefeitura de Piracicaba utilizou os seguintes incentivos: doação de área para Institutos de ensino e pesquisa, 100% de isenção do ITBI, Imposto sobre Transmissão Intervivos, 100% de isenção de IPTU, Imposto Predial e Territorial Urbano, até o ano de 2.020, 100% de isenção de imposto sobre os serviços, ISS, de construção civil, prestados na implantação ou ampliação e 60% de desconto de ISS a contar do início do faturamento da unidade instalada no Parque (PARQUE TECNOLÓGICO, 2013). A prefeitura de Campinas anunciou a redução do IPTU entre 10% e 50% e alíquota do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, ISSQN, até 2% (CAMPINAS, 2013).

A Anprotec, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, envolveu-se no desenvolvimento do projeto visando definir a taxonomia de parques e incubadoras em função da definição de políticas públicas (ou, no contexto desta tese, *política de identidade*) e adotou um sistema de Governança e de Execução conforme descrito no Quadro 16 abaixo:

Quadro 16 – Articuladores de Identidade e Política de Identidade – Brasil

Comitê de Orientação Estratégica (promotores e/ou financiadores)	Parceiros institucionais (apoiadores)	Coordenação Técnica do Projeto
Principais responsáveis pela viabilização e proposição do Projeto.	Entidades e/ou órgãos consultados e mobilizados ao longo do processo.	Sob a coordenação da Anprotec, foram envolvidos dois grupos de caráter técnico.

<p>PNI – Programa Nacional de Incubadoras e Parques Tecnológicos/MCTI; ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial; FINEP; BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; CGEE, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos CNPq; SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.</p>	<p>CNI/IEL, Confederação Nacional da Indústria/Instituto Evaldo Loti; CONSECTI, Conselho Nacional de Secretários Estaduais para assuntos de CT&I, e Municipais; APEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; Fórum das FAPs, Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa; ANPEI, ABIPTI, Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica; ANDIFES, Associação Nacional Dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior; CRUB, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras; SBPC, Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência e ABVCAP, Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital e Ministérios: Educação, Cidades, Integração, entre outros.</p>	<p>Grupo de Especialistas, formado por cerca de 10 especialistas nacionais e internacionais que foram acionados nas fases de proposição, revisão e consolidação dos produtos; Grupo Executivo, formado pela equipe de coordenação e especialistas no tema, responsável pela integração técnico-conceitual do projeto.</p>
---	--	--

FONTE: ABDI; ANPROTEC, 2008.

No projeto de desenvolvimento de taxonomia e políticas públicas para parques e incubadoras no Brasil, o relatório da ABDI e Anprotec parte de uma definição desenvolvida com base na IASP e Unesco:

Parques Tecnológicos são complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico que visam fomentar economias baseadas no conhecimento por meio da integração da pesquisa científico-tecnológica, negócios/empresas e organizações governamentais em um local físico, e do suporte às interrelações entre estes grupos. Além de prover espaço para negócios baseados em conhecimento, PqTs podem abrigar centros para pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, inovação e incubação, treinamento, prospecção, como também infra-estrutura para feiras, exposições e desenvolvimento mercadológico. Eles são formalmente ligados (e usualmente fisicamente próximos) a centros de excelência tecnológica, universidades e/ou centros de pesquisa. (ABDI; ANPROTEC, 2008, p. 4).

Neste trabalho, foi desenvolvida uma taxonomia com o objetivo de orientar, qualificar e priorizar os projetos de PqTs no país. Após o estudo de metodologias internacionais, definiu-se dois eixos básicos de determinação da taxonomia, conforme descrito no Quadro 17.

Quadro 17 - Eixos básicos de taxonomia de parques tecnológicos

Base de Ciência e Tecnologia (C&T)	Base Empresarial
<p>Considera os parâmetros, indicadores e características do Parque Tecnológico e da região entorno no que diz respeito à base de conhecimento existente na região na forma de universidades, instituições de C&T, profissionais qualificados, histórico de projetos de P&D, infra-estrutura para pesquisa, sistema educacional, investimentos públicos e privados em</p>	<p>Considera fatores relacionados à densidade de empresas inovadoras e à cultura de empreendedorismo e inovação existente na região, avaliada na forma de empresas de tecnologia estabelecidas, histórico e geração de star-ups, existência de organizações de venture capital, receitas geradas por empresas inovadoras, nível de globalização dos negócios, etc</p>

P&D etc.	
----------	--

FONTE: ABDI; ANPROTEC, 2008, p. 10

Esta taxonomia permitiu delinear, no relatório da ABDI e Anprotec (2008), um sistema nacional de parques, com redefinição de papéis aos agentes envolvidos.

4.2 Os Parques Tecnológicos Estudados

Neste tópico são apresentados os três casos estudados, em função dos parâmetros de identidade definidos neste estudo. São eles: O Parque Eco Tecnológico Damha, o Parque Tecnológico - São José dos Campos e o Parque Tecnológico de Sorocaba. As fotografias e ilustrações são apresentadas porque referem-se a prédios e espaços diferenciados, construídos com a finalidade de refletir e fortalecer, ou construir, as respectivas identidades, bem como as logomarcas. Ressalta-se que todo o texto refere-se à identidade dos casos estudados, embora abrindo-se subtópicos como *Surgimento*, *Identidade*, *Parcerias*, *Diferenciais* e *Governança* para melhor manejo dos dados e facilidade na leitura. Creswell (2010) sugere que o pesquisador busque escrever o seu relatório de modo que o texto final seja mais fluido e agradável.

São apresentados nos anexos desta tese dados referentes ao desenvolvimento social e econômico dos municípios nos quais os parques tecnológicos estudados se localizam, da seguinte forma:

- Anexo II: Ranking de municípios paulistas de acordo com o IDH, Índice de Desenvolvimento Humano, elaborado para os Municípios, IDHM, com foco nas cidades que abrigam os parques desta pesquisa.
- Anexo III: Dados Socioeconômicos do Município de São Carlos.
- Anexo IV: Dados Socioeconômicos do Município de São José dos Campos.
- Anexo V: Dados Socioeconômicos do Município de Sorocaba.

4.2.1 Parque Eco Tecnológico Damha - Ecotec



Ilustração 9 - Vista Aérea do Ecotec em 2010, com o condomínio Damha na parte inferior, a UFSCar à direita e outros condomínios acima. O centro de São Carlos localiza-se, fora da foto, à direita.

FONTE: WFK/INSTITUTO INOVA (2010).

O Parque Eco Tecnológico Damha, ou Ecotec, situa-se às margens da Rodovia Tales de Lorena Peixoto Filho, SP 318 (São Carlos - Ribeirão Preto), na altura do km 234, no município de São Carlos, próximo ao campus da UFSCar (Ilustração 9).

4.2.1.1 Surgimento - Grupo Encalso Damha

O Parque Eco Tecnológico Damha, de São Carlos é uma iniciativa da a Damha Urbanizadora, pertencente ao conglomerado econômico Grupo Encalso Damha, sendo um projeto diferenciado da empresa. O Parque Eco Tecnológico Damha, ou simplesmente, Ecotec Damha, está inserido dentro de um complexo maior, que totaliza uma reserva de 12 milhões de m², com quatro condomínios residenciais de alto padrão inseridos no Parque Eco Esportivo Damha, com hípica, represas, trilhas ecológicas, centro de eventos, fauna com animais exóticos e o Damha Golf Club, que, de acordo com a empresa, é um campo de golfe oficial considerado pela revista americana Golf Digest o 4º melhor campo de golfe do Brasil.

A cidade de São Carlos possui já uma tradição como polo tecnológico, desde a primeira incubadora do Brasil, de 1984, gerida pelo ParqTec, Parque Científico de São Carlos, dando origem a várias empresas que existem até hoje. Há uma empresa que nasceu na incubadora, instalou-se na cidade e atualmente está no Ecotec Damha.

A cidade é conhecida pela excelência nas ciências em exatas, seguida pela área de biológicas e tecnologia voltada à saúde, e ainda educação ambiental e engenharia ambiental. A medicina possui um foco maior em família e a fisioterapia e terapia ocupacional também estão presentes.

De acordo com o presidente do Inova, os valores e forma de gestão do Grupo Encalso Damha são plenamente desdobrados no empreendimento de São Carlos, com grande identificação pessoal do executivo, que explica possuir um relacionamento muito bom com a empresa devido aos seus valores e a uma visão muito positiva do fundador.

O fundador, Dr. Anwar Damha, é natural de São Carlos. O presidente do Inova relata que ele foi uma pessoa diferenciada e um autodidata. Fez engenharia civil e foi um homem de grande visão, com valores muito positivos, que sempre buscou investir um valor maior que a concorrência de forma a ter um padrão melhor, com bons projetistas, com um custo final bom (por não ter tantos erros) e um preço final mais baixo do que a média do mercado, com uma rentabilidade muito boa. Os valores e o modo de trabalhar permanecem com a direção dos filhos, que conduzem o Grupo.

O Grupo Encalso Damha começou com o Encalso, em 1964, que era uma construtora de grandes obras. A Damha Urbanizadora iniciou sua história em 1979 e é reconhecida pelo seu trabalho urbanístico, com 57 empreendimentos e projetos em 17 estados brasileiros (Anwar Damha é fundador de ambas as empresas). As empresas cresceram de forma bastante rápida, com destaque pela qualidade. Logo o grupo constituiu-se como Encalso Damha, com Engenharia Civil Pesada, Agronegócios, Shopping Center, Concessão de Rodovias e Empreendimentos Imobiliários.

O nome Damha é vinculado a um histórico de empreendimentos bem feitos, de alto padrão, mas que não são caros, e mais recentemente ao agronegócio, que tem crescido.

Como exemplo dos valores do grupo, os empreendimentos no nordeste (sul do Piauí, Maranhão, norte da Bahia) foram realizados buscando integrar os ribeirinhos, no lugar de expulsá-los, como era feito pelos seus concorrentes. O comprometimento da Empresa é de um investimento social responsável, com impacto positivo no entorno das Fazendas onde há o agronegócio, bem como o desenvolvimento e projetos inovadores para sustentabilidade do agronegócio. A missão, visão e valores da Damha Urbanizadora podem ser verificados no Quadro 18.

Quadro 18 - Missão, visão e valores da Damha Urbanizadora

Missão	Desenvolver empreendimentos urbanísticos com o melhor conceito integrado de moradia, lazer, segurança e respeito ao meio ambiente, aliados a uma infraestrutura altamente qualificada para, assim, transformar a vida das pessoas e das comunidades em que está inserida. Desta forma, torna-se elemento fomentador da transformação.
Visão	Ser reconhecida como a maior empresa de urbanismo do Brasil dentro de 10 anos, atuando sempre no mais alto nível de responsabilidade social e ambiental.
Crenças	<ul style="list-style-type: none"> • na empresa como instituição comprometida com seu papel de agente de desenvolvimento da região de influência de seus negócios; • na busca legítima de resultados econômico-financeiros e na sua fundamental importância para o desenvolvimento da empresa e da sociedade; • na importância de parcerias estratégicas para ampliar negócios e viabilizar soluções com visão ampliada; • na ousadia de um empresariamento alicerçado no desenvolvimento das pessoas, na atualização gerencial e tecnológica e na saúde financeira; no respeito ao meio ambiente e na responsabilidade social; • no trabalho para dar dignidade, integrar pessoas, realizar sonhos e construir uma sociedade melhor; • nas pessoas, na sua capacidade criativa e transformadora, na serenidade das decisões e na determinação para vencer desafios e superar resultados; • na liderança capaz de influenciar as pessoas, sob confiança conquistada; • na complementaridade das diferenças e no companheirismo para criar um ambiente de trabalho saudável e de alto desempenho; • no respeito, na seriedade e na força dos compromissos como pressuposto básico de ação empresarial e consolidação da imagem da empresa.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade - Se é para ser feito, tem que ser bem feito, sem desperdício. • Simplicidade - Um jeito simples e descomplicado de ser e fazer as coisas. • Competência - Conhecimento e capacidade para fazer o certo do modo certo. • Comprometimento - Respeito e seriedade nos relacionamentos e compromissos assumidos. • Resultado - Compromisso com a remuneração do investimento: lucro é fundamental para o crescimento tanto dos colaboradores como da empresa.

FONTE: DAMHA, 2014

O projeto do Parque Eco Tecnológico Damha tem dado visibilidade ao grupo Encalso Damha. A equipe acredita que o investimento realizado já foi totalmente retornado apenas com o lançamento do Parque, devido à veiculação de imagem.

O slogan do parque é *Primeiro Parque de 3ª Geração do Brasil* e a logomarca do Parque Ecotec Damha é apresentada na Ilustração 10.



Ilustração 10- Logomarca do Parque Eco Tecnológico Damha

4.2.1.2 Identidade

Para a Damha, o objetivo desse projeto é proporcionar, de forma integrada, moradia, trabalho (em empresas de tecnologia) e lazer, com maior qualidade de vida. (DAMHA, 2014 e dados desta pesquisa).

Deste conjunto, o Residencial Damha Golf I e o Parque Eco Tecnológico possuem Certificação Processo AQUA (Alta Qualidade Ambiental), concedido pela Fundação Vanzolini. Em julho de 2012, o Parque Eco Tecnológico obteve o nível Bairro Sustentável, Fase Programa da Operação. Trata-se do primeiro condomínio com esta certificação no Brasil e, para isso, a empresa buscou atender 17 critérios de desempenho, aglomerados em três dimensões: cinco critérios sobre integração e coerência do bairro; sete critérios sobre recursos naturais, qualidade ambiental e sanitária do bairro e finalmente cinco critérios sobre vida social e dinâmicas econômicas (DAMHA, 2014 e dados desta pesquisa).

O Parque Ecotec Damha é um ambiente de inovação onde há empresas de base tecnológica, oferta de conhecimento que fortalece negócios e a gestão de negócios. É este ambiente que cria a massa crítica para que se sustente no tempo. Há em São Carlos esse espaço, devido à sua vocação na produção de conhecimento, além de duas incubadoras – o Ecotec Damha terá a terceira. Os vários núcleos de inovação que este Parque terá, que trazem mecanismos para transformar um técnico em um empresário, após a fase de empreendedor, o que não é fácil uma pessoa com perfil muito técnico tornar-se um empresário, e muitas vezes aconselha-se

uma parceria. O ambiente de inovação estimula a inovação constante, para que a empresa não pare em um produto – atualmente o ciclo de vida dos produtos tem-se reduzido, e é importante desenvolver outros antes que o anterior entre em declínio, renovando e inovando permanentemente, articulando com investimentos, linhas de fomento e universidades. São muitos elementos, com grande complexidade, que se não forem bem conduzidos, não há sucesso. Para o presidente do Inova, o Parque Tecnológico é a somatória de tudo isso. O papel do Inova é o de broker: juntando as pessoas, instituições, recursos e, ao efetuar a gestão do centro de inovação, o papel é contribuir para que uma ideia torne-se não apenas produto, mas um negócio, agregando valor ao mercado.

O projeto do Parque Eco Tecnológico prevê Condomínios Empresariais, Centro de Inovação, Incubadora, Áreas de Serviços e Lazer e o Citesc, Centro de Inovação em Saúde.

O Centro de Inovação abrangerá os seguintes núcleos de atividades:

- Núcleo de negócios sustentáveis: com laboratório de avaliação de *ciclo de vida* (entendido como ciclo de produção) e laboratório de estratégias ambientais (com declaração ambiental de produtos, avaliação do desempenho ambiental ampliado e relatórios de sustentabilidade).
- Núcleo de design e prototipagem
- Núcleo de promoção da inovação
- Núcleo de certificação
- Núcleo i9 – Tecnologias de Informação e Comunicação para Educação e Difusão Científica e Tecnológica

De acordo com o entrevistado, São Paulo investe muito na manutenção da USP, UNESP, Unicamp e Fapesp constituindo mais de 10% do ICMS do Estado. Fora desta conta estão os institutos de pesquisa, como o IPT. Deste montante, pouco é transformado em negócio. Os parques tecnológicos e incubadoras surgiram, então, como instrumentos para transformar o conhecimento em negócio, sendo também uma forma de reter mão-de-obra qualificada.

O executivo busca, como visão, tornar o Parque Eco Tecnológico Damha um parque de quinta geração, ou seja, com escola e universidade (4ª geração – a universidade já faz parte, já que a

UFSCar é vizinha) e hospital (5ª geração) no bairro. Além disso, busca um curso de MBA em empreendedorismo.

De acordo com a Anpei (2013), este é o primeiro parque tecnológico brasileiro a somar recursos da iniciativa privada e pública, com recursos de órgãos e agências de fomento dos governos estadual, federal, da prefeitura e de universidades e institutos de pesquisa.

O presidente esclarece que qualquer parque tecnológico, público ou privado, tem como característica receber recursos do Estado. E o credenciamento ao SPTec abre esta porta na esfera estadual. Embora o empreendimento tenha sido realizado de forma privada, a construção do Centro de Inovação em Saúde (Citesc) tem o financiamento da FINEP. A fase dois da instalação do Instituto Inova, relativa à instalação de laboratórios e auditórios deve ser financiada a partir da parceria USP, Governo do Estado de São Paulo e Inova.

A Certificação AQUA foi conferida ao Ecotec Damha e o Condomínio Residencial Damha Golf. As empresas que se instalam no parque não precisam da certificação, mas é necessário cumprir alguns requisitos. Para entrar no parque são exigidos ao menos sete itens de sustentabilidade, além de cumprir os objetivos do parque, mesmo no caso de locação. Estabelecidos os acordos, as candidatas passam por um comitê de aprovação constituído pelo Instituto Inova e a Damha Urbanizadora (arquiteta), antes que o projeto siga para a prefeitura.

As esferas públicas acompanham o trabalho do órgão gestor através do conselho deliberativo. A área onde está localizado o Centro de Inovação é de propriedade do Inova, que recebeu em doação do Grupo Encalso Damha. O Inova, enquanto Gestor do Parque Tecnológico, deverá cumprir as metas estabelecidas no Termo de Doação, relativamente ao uso e ocupação do imóvel, sob pena de perder a propriedade caso seja desvirtuado seus objetivos.

Até o momento desta pesquisa, o Parque Eco Tecnológico Damha conta com cerca de 20 empresas na área de saúde. O Parque já possui uma empresa instalada e inaugurada, que é a MIB, Materials Institute of Brazil, de São Paulo, que presta serviços na área de materiais especiais (como controle de qualidade de materiais e análise de falha de componentes, além de projetos de desenvolvimento de novos materiais). A empresa cumpriu as exigências de construção sustentável, com uso de telhas termoacústicas, aquecimento solar, vidros

termoreflexivos, poço para aproveitamento da água da chuva e reciclagem de lixo, e espera ter um crescimento superior a 30% com a mudança (ANPEI, 2013 e dados desta pesquisa).

Em dezembro de 2013, o Parque conta com cinco projetos aprovados, já iniciando a construção, e outros 15 em planejamento.

O Parque tem 480.000 metros quadrados mais 540.000 metros quadrados de expansão. Há previsão de construção de três auditórios, contíguos e com divisórias móveis, com 120 lugares cada um, podendo variar os tamanhos e número de lugares, formando um anfiteatro.

São metas do Parque:

- Atrair empreendimentos inovadores
- Apoiar áreas estratégicas de desenvolvimento
- Aproximar empresas, centros de pesquisa e universidades
- Promover parcerias público-privadas
- Manter um modelo de gestão inovador
- Integrar áreas tecnológicas, empresariais, residenciais, esportivas e ecológicas
- Fortalecer as empresas já existentes
- Oferecer e/ou criar vantagens competitivas às empresas da região
- Prestar serviços de gestão, representação, consultoria e assessoria
- Apoiar estudos de viabilidade técnica e econômica

4.2.1.3 Parceiros

As parcerias são fundamentais no conceito e no empreendimento de um parque tecnológico - “sem parcerias, não se coloca um projeto deste em pé.” (PI)

O Instituto tem o respaldo de cerca de, aproximadamente, 50 professores, dentre as várias instituições com as quais mantém parceria. São citadas, como instituições parceiras (INOVA, 2013; SÃO CARLOS, 2013):

- USP, Universidade de São Paulo, possui dois campi com ênfase em exatas.
- UFSCar, Universidade Federal de São Carlos, com 239 laboratórios, 6.400 alunos de graduação, 3.700 de pós-graduação, 700 docentes em 37 cursos de graduação em

funcionamento e 52 cursos de pós-graduação; possui ainda uma editora, uma rádio e biblioteca comunitária.

- Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que possui duas unidades em São Carlos (Embrapa Instrumentação e Embrapa Pecuária Sudeste, esta última próxima ao parque), o instituto visa soluções que aumentem a produtividade agropecuária brasileira.
- Unesp, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho,. Possui campi em Araraquara e Rio Claro, com força em áreas como odontologia, química farmacêutica e meio ambiente, além da tradição também em áreas de humanidades.
- Unicep, Centro Universitário Central Paulista, é bem conceituada na região central paulista e está localizada em São Carlos, com cursos bem cotados nas avaliações feitas pelo MEC (Ministério da Educação), em dois campi (SÃO CARLOS, 2013).
- Citesc, Centro de Ciência, Inovação e Tecnologia em Saúde, unidade São Carlos, atua na transferência de pesquisa científica em áreas médicas e farmacêuticas à sociedade. O prédio que será erguido no Parque é uma extensão de suas atividades.
- Sebrae-SP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.
- Fiesp, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
- Ciesp, Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.
- Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo.
- Governo Federal.
- Prefeitura do Município do São Carlos – Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, Ciência e Tecnologia: apoio e parceria em diversos programas estratégicos do Instituto Inova e do Parque Eco Tecnológico Damha.

Pela natureza do empreendimento, há uma necessidade forte de dialogar com as três esferas públicas, e o relacionamento é bom, tanto que há a representação no conselho deliberativo, houve um financiamento do CNPq para o Centro de Inovação e está em discussão a parceria USP, Governo do Estado e Inova para o financiamento das instalações de expansão do Centro de Inovação.

Há um relacionamento forte com os parceiros – os institutos de pesquisa, que é um misto de relacionamento pessoal e institucional, fruto da biografia do presidente e pelas atividades que o Instituto Inova já desenvolveu outros projetos.

No caso da Embrapa, o instituto já realizou projetos em conjunto com a instituição, um deles foi em confinamento de gado, que foi um projeto que andou muito rápido, com um investimento muito grande, e a Embrapa respondeu rapidamente.

Em relação a outros parques tecnológicos, há bastante integração. Como este Parque iniciou o seu desenvolvimento antes do Parque Tecnológico de Sorocaba, houve uma forte participação neste empreendimento, a equipe de Sorocaba buscou, várias vezes, informações pertinentes a instalação do Parque. Atualmente a equipe está apoiando as equipes de Barretos, Araraquara e no projeto do Centro de Inovação de Votuporanga.

4.2.1.4 Diferenciais

São destacados como diferenciais do Parque, de acordo com a divulgação institucional, e também os relatos dos participantes:

- O Parque é o maior empreendimento do gênero no Estado de São Paulo.
- Faz parte do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos e tem o apoio de órgãos de fomento do Governo Federal, da Prefeitura de São Carlos e de diversas Universidades e Institutos de Pesquisa.
- Os terrenos são vendidos para a empresa, não ocorrendo o comodato.
- Redecomep / Rede Sanca (Rede Metropolitana de São Carlos): rede de transmissão de dados (backbone) de alta velocidade (1gb/s) desenvolvida para pesquisas, universidades e órgãos governamentais, cedida ao parque por meio de convênio com a UFSCar e a Prefeitura Municipal de São Carlos. Fazem parte da Rede instituições como UFSCar (líder do consórcio), CEME, Embrapa, USP, Hospital Escola, ParqTec, UNICEP, CPFL e a Prefeitura Municipal de São Carlos.
- Redes de telefonia e transmissão de dados e interfonia por meio de um backbone (eixo com fibras óticas) de alta velocidade, interligando as unidades do parque.

Em relação à cidade de São Carlos, é mencionado:

- Clima ameno – a temperatura média anual é de 19,6°C.
- Menor custo de vida comparado à capital.
- Forte desenvolvimento universitário em pesquisa – de acordo com o Instituto Inova, há um doutor a cada 135 habitantes.

- A cidade possui um ambiente universitário, de convivência e de troca de conhecimentos.
- De acordo com o portal eletrônico do governo municipal, São Carlos é a cidade do conhecimento.
- Aeroporto Estadual Mário Pereira Lopes (Museu e Centro Tecnológico da TAM).
- A cidade possui um dos melhores indicadores sociais, econômicos e de desenvolvimento científico do país.
- A cidade possui mais de 200 empresas de base tecnológica e quatro multinacionais (Faber-Castell, Tecumseh, Volkswagen e Eletrolux).
- Logística: a cidade localiza-se no centro do Estado, e é servida por transporte aeroviário, rodoviário e ferroviário.
- Três hospitais.

O núcleo do Ecotec Damha abrigará os laboratórios, a incubadora e o Instituto Inova. As empresas, para se instalarem, precisam construir suas próprias instalações. Esta característica também confere uma vantagem competitiva em relação aos Parques Tecnológicos Públicos, já que as empresas compram o terreno.

Este aspecto credita ao Inova a necessidade de mais uma competência distintiva, que é agilidade no serviço de planejamento e construção rápido. Para isso, o Instituto encontrou uma empresa em Minas Gerais que entrega a construção em apenas três meses.

Quando uma empresa compra um terreno aqui, o processo de decisão é diferente de uma família. No caso do comprador individual (família) existe o elemento do sonho. No caso da empresa, o que conta mais é o econômico. É imprescindível que o tempo entre a compra e a entrega do prédio pronto seja o mais curto possível, caso contrário podemos perder a empresa.

O presidente destaca que a velocidade é importante em diversos aspectos, lembrando que atualmente o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, o que implica em uma revisão no tempo de incubação, por exemplo.

4.2.1.5 Instituto Inova de São Carlos



Ilustração 11 - Sede do núcleo do parque, em 2014, abrigando o Instituto Inova, incubadora, auditórios e o centro de inovação. Em destaque a parede térmica do prédio.

FONTE: NANÁ PRADO/INSTITUTO INOVA (2014)

O Instituto Inova é uma associação sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) com, aproximadamente, 120 empresas associadas, criada originalmente como Associação Cluster São Carlos de Alta Tecnologia, em 2009. Como órgão gestor, atua como um broker, realizando atividades de consultoria e assessoria e como ligação na transferência de tecnologia entre o meio acadêmico e o mercado. Fundamentalmente realiza a interface entre empresas de base tecnológica e instituições de fomento e de desenvolvimento científico e tecnológico.

A Missão, Visão e Valores do Instituto Inova são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 - Missão, Visão e Valores do Instituto Inova

Missão	Transformar conhecimentos científico e tecnológico em Riqueza, Renda e Emprego de alto valor agregado, por meio da geração de negócios inovadores sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento sócio, econômico e ambiental do país.
Visão	Tornar-se uma referência nacional e internacional como ambiente de inovação tecnológica.

Valores	Ética, transparência, cooperação e proatividade.
---------	--

FONTE: dados desta pesquisa.

O Instituto realiza serviços de Gestão, Representação, Consultoria e Assessoria elencados a seguir:

- Gestão do Parque Eco Tecnológico Damha
- Representação junto a Órgãos de Fomento Governamentais;
- Gestão de Editais Governamentais relacionados à P&D& Inovação;
- Elaboração e Gestão de Projetos de P&D& Inovação;
- Consultoria Jurídica, Tecnológica e Empresarial;
- Assessoria em Plano de Negócios;
- Assessoria em Projetos de Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental;
- Assessoria para Ensaios e Testes Laboratoriais.

A organização mantém foco em áreas estratégicas de desenvolvimento, como materiais, fotônica, microeletrônica, nanotecnologia, bioenergia, instrumentação, engenharias e tecnologia da informação.

Atualmente seu projeto mais importante é o Parque Eco Tecnológico Damha e descreve seu papel como a “ponte entre as empresas instaladas no parque e o mundo”, no folder de divulgação.

A partir de 2014, com a obra do núcleo do Parque concluída, o Instituto desdobra seu núcleo administrativo, que em 2013 funcionou apenas no centro de São Carlos, instalando-se no Parque (Ilustração 11). Ao mesmo tempo, o presidente do Inova assume a administração do Parque de forma integral.

O Instituto disponibilizará para o Parque os seguintes serviços:

- Escritórios de administração
- Incubadoras de empresas de base tecnológica, para atuar em áreas como óptica e fotônica, novos materiais, TIC, biotecnologia, nanotecnologia, microeletrônica e fármacos, dentre outros.

- Laboratório ambiental para controle de afluentes, rejeitos, e emissões das empresas instaladas no parque e desenvolvimento de pesquisas na área ambiental
- Laboratórios para controle e certificação de produtos, como LED's, fotovoltaico, células a combustível e metrologia, dentre outros em discussão
- Laboratórios especializados, consultoria e análise de mercado entre outros serviços
- Área de serviços e apoio como agências bancárias, correios, lanchonete, café, serviços contábeis e jurídicos e cursos de línguas, dentre outros.
- Auditórios.

Atualmente, a equipe conta com o Presidente, Vice Presidente (que acumula as posições de gestor da Unidade de Aquisição de Terras e responsável pela área de Relações Institucionais do Grupo Encalso Damha), uma Gerente de Comunicação, uma Gerente de Projetos, uma Diretora Jurídico Administrativa (advogada), uma Auxiliar de Limpeza, uma Secretária, uma Consultora do Núcleo de Negócios Sustentáveis, uma Gerente Financeira, uma Copeira, Consultor (químico), uma Coordenadora do Núcleo de Negócios Sustentáveis e uma Gestora ambiental.

4.2.1.6 Governança

O Conselho Deliberativo do Instituto Inova deve “contribuir para elaboração e acompanhamento das diretrizes do Instituto Inova, cuidar do cumprimento das disposições do Estatuto, solicitar informações, responder e rever os atos da Diretoria Executiva e zelar pela Instituição” (INOVA, 2014). É composto por 15 conselheiros, assim distribuídos:

- 05 membros representantes dos associados do Instituto Inova, eleitos pela Assembléia Geral;
- 01 membro indicado pela Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo;
- 01 representante do Poder Executivo Municipal;
- 05 membros indicados pelas instituições de ensino superior e pesquisa; e,
- 03 representantes das entidades de classe empresarial.

O conselho fiscal possui três conselheiros titulares e três suplentes. Do ponto de vista de sua governança, a estrutura organizacional está representada na Ilustração 12 abaixo.

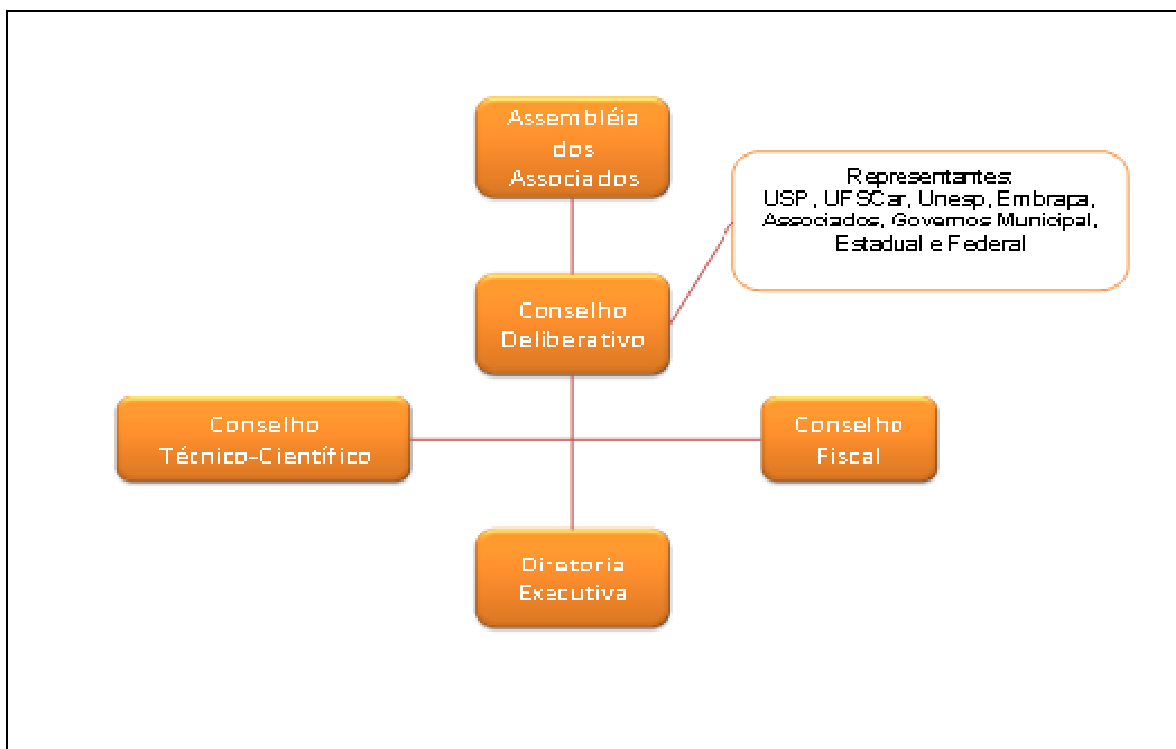


Ilustração 12 - Estrutura de governança do Instituto Inova

4.2.1.7 Perfil Pessoal

De acordo com o entrevistado, no perfil para ser este broker é importante ter uma formação acadêmica, com doutorado, além de experiência no mercado e viver esta experiência profundamente. É importante prestar atenção no mercado, mesmo que seja um setor atrasado ou tradicional. E, ainda, é importante, para os acadêmicos, “saírem da zona de conforto”, embora seja um ambiente com muita demanda de trabalho. Na equipe do Inova as pessoas são incentivadas a fazer pós, porque os interlocutores dão importância para isso.

Suas crenças são consonantes com sua própria atividade. Entende que deve haver, evidentemente, maior integração entre academia e mercado e menciona a experiência na Alemanha, onde os grandes centros de pesquisa são ligados a grandes empresas, inclusive, com vários pesquisadores buscando uma solução para um mesmo problema, ao mesmo tempo - desta forma, raramente as pesquisas são dispersas de um conjunto orientado.

Possui experiência, e relacionamento, nos três setores (acadêmico e técnico científico, governo e empresa), com doutorado na Alemanha, pós-doutorado na UFSCar (com atividades), foi presidente do Centro Cerâmico do Brasil (CCB) – entidade especializada em

certificação - por dez anos e atuou em institutos de pesquisa, em cargos de direção, como o IPEN/CNEN-SP e a Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UFSCar.

4.2.2 PqTec-SJC Parque Tecnológico - São José dos Campos



Ilustração 13 - Foto da Fachada Principal do PqTec-SJC
FONTE: A AUTORA (2013)

O Parque Tecnológico - São José dos Campos (Ilustração 13), também chamado PqTec, situa-se às margens da Rodovia Presidente Dutra, SP 060/ BR 116, na altura do km 138, no município de São José dos Campos (SJC).

Com o slogan *Inovação sem limites*, a logomarca do PqTec é apresentada na Ilustração 14.



Ilustração 14- Logomarca com slogan do PqTec
FONTE: PQTEC, 2013

4.2.2.1 Surgimento

O Parque Tecnológico - São José dos Campos, PqTec, surgiu com a ideia de continuar o papel desempenhado do CTA (Ciência e Tecnologia Aeroespacial, de 1946 a 2006), com a mesma importância que o CTA e o ITA tiveram para São José dos Campos e região em anos passados.

O entendimento da vocação da cidade como polo de desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, tem início no estabelecimento do CTA e do ITA, em 1946 e 1950, respectivamente. A vocação da cidade de São José dos Campos foi moldada por um experimento estratégico do Estado Brasileiro, lançado em meados da década de 1940, quando o Brasil era egresso da segunda guerra, quando a aeronáutica se fortaleceu. Na época havia a percepção da importância em relação à proteção da extensão do território, e de que a aeronáutica tinha uma função importante na integração nacional. Desta forma, iniciou-se um projeto cujo objetivo de longo prazo era implantar uma indústria aeronáutica em São José dos Campos. Com isso, surgiram várias empresas, dentre elas a Embraer. De acordo com o diretor geral, um ponto importante é que foi incorporado à cidade a ideia de que os resultados de ações públicas não devem ser mensurados a curto prazo.

Na segunda metade dos anos 90, iniciaram-se as discussões, debates e estudos sobre a criação de um parque tecnológico, em um momento em que, após uma longa crise onde a Embraer quase faliu, a cidade viu renascer uma nova Embraer privada, tornando-se o maior exportador do país. Havia o entendimento de era importante preservar e melhorar os bons índices socioeconômicos daquele momento e não depender tanto de uma empresa. Ao mesmo tempo, o CTA estava em decadência, e poderia vir a ser substituído por um parque tecnológico, que seria um empreendimento com novas concepções, mais aberto a outros eixos.

Somando-se a isso, a partir de 2002, o Estado de São Paulo lançou o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, quando São José dos Campos foi pré-selecionado para abrigar um parque, juntamente com outras quatro cidades São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto (pela sua força na área biomédica) e São Carlos.

Em 2006, o prefeito, diante da evolução do movimento e pressionado por setores da sociedade, adquiriu esta propriedade de 188.000 m² - que era uma fábrica recém-abandonada, uma empresa americana de dispositivos eletrônicos, que se fundiu ao seu principal concorrente - por 13 milhões de reais, sendo recentemente reavaliada por 61 milhões. Atualmente esta área é o núcleo do parque.

O Parque Tecnológico é composto pelo Núcleo, administrado pela Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, e pelo loteamento, que é uma gleba de terras adquirida pela Urbam em 2007 como vetor de implantação de empresas e entidades de base tecnológica, com área de 911.748,49 metros quadrados.

Posteriormente, o governo adquiriu, através de sucessivas aquisições, glebas que totalizam 1,2 milhão de metros quadrados, que está sendo fatiado e doado para Unifesp, Fapesp, Senai, Sebrae, e também vendida para algumas empresas, como a Vale, que é proprietária, e talvez a Boeing. Este terreno deve ser doado ou vir a ser usufruto de empresas direta ou indiretamente ligadas ao parque.

Em 2010, o governo municipal criou uma lei que define uma área ainda maior, inicialmente 12,5 milhões de metros quadrados, posteriormente mais 12,8 milhões, totalizando 25,3 milhões de metros quadrados que é a chamada zona especial do parque tecnológico (ZEPTEC), que, além de incluir as áreas denominadas Núcleo e Loteamento do Parque abrange uma grande variedade de propriedades, de pessoas físicas ou jurídicas. É uma área predominantemente verde, que guarda a ideia de oferecer uma oportunidade à cidade de ter um crescimento urbano planejado, em função do parque tecnológico (uma *tecnocity*).

O PqTec recebeu o credenciamento definitivo no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos da Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, em 28 de dezembro de 2010.

De acordo com o sítio do PqTec (2013), a implantação do PqTec possui em três fases: estruturação, expansão e consolidação.

A fase de estruturação foi dada como concluída com o credenciamento definitivo no SPTec e engloba:

- Implantação de quatro dos cinco Centros de Desenvolvimento de Tecnologias (CDTs).
- Construção do Centro Empresarial 1.

- Implantação da unidade da FATEC- S.J. Campos.

A fase de expansão é a atual e é caracterizada pela intensificação da instalação de empresas e pela consolidação dos campi universitários no Parque. A terceira fase, de consolidação prevê as ações de desenvolvimento urbano da ZEPTEC, para as décadas de 2030 e 2040, “desta forma contribuindo para a riqueza e qualidade de vida de São José dos Campos, em alinhamento com o o planejamento estratégico de longo prazo do município.” (PQTEC, 2013).

Na recepção do PqTec, também da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, está centraliza uma maquete do parque, um desenho da vista aérea, com alguns componentes-chave (Quadro 20) e, ao centro, um quadro com a foto em homenagem a Riugi Kojima (1946-2008): "Empresário, vice-prefeito (2002-2008) e visionário idealizador do Parque Tecnológico de São José dos Campos”.

Quadro 20 - Componentes-chave divulgados na recepção do PqTec

CDTASA – Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Águas e Saneamento Ambiental	VSE – Vale Soluções em Energia
CDTA – Centro de Desenvolvimento Tecnológico de Aeronáutica	Embraer
CITS – Centro de Inovação Tecnológica em Saúde	LEL – Laboratório de Estruturas Leves
CDTE – Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Energia	IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
CDTIC – Centro de Desenvolvimento de Tecnologias da Informação, Comunicação e Multimídia	Visiona
Centro Empresarial I	FATEC – Faculdade de Tecnologia
Centro Empresarial II	UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo
CECOMPI – Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista	Sebrae
Cite – Associação Cidade da Ciência, Tecnologia e Educação	Senai
	Ericsson

4.2.2.2 Tripé de parceiros

O parque foi, desde a sua criação, fundamentado em três pilares que são:

1. As Empresas-Âncora, com grandes empresas, líderes em seus segmentos de atuação, e que constituem, cada uma, um CDT – Centro de Desenvolvimento Tecnológico.
2. Os Centros Empresariais, com pequenas e médias empresas (PME's). O Centro Empresarial I está em operação desde o primeiro trimestre de 2011 e possui 25 empresas instaladas (Anexo VI), que atuam nos setores de tecnologia da informação e comunicação (TIC), instrumentação eletrônica, geoprocessamento, aeronáutica,

biomedicina e óleo e gás. A Seleção do Centro Empresarial II foi concluída em Fevereiro de 2014, incluindo 50 empresas, das quais 21 foram chamadas, em duas convocatórias, até maio de 2014.

3. As universidades, com campi e laboratórios, que constituem fonte de mão-de-obra qualificada.

4.2.2.3 Empresas-Âncora

Visando a integração entre universidades, empresas e instituições de ensino e pesquisa, têm sido implantados no Parque Tecnológico – São José dos Campos os chamados Centros de Desenvolvimento Tecnológico.

Nesses centros de pesquisa, fruto de parcerias entre grandes empresas de renome internacional, chamadas “empresas âncora”, com universidades e instituições de ciência e tecnologia (ICTs), busca-se criar condições para a inovação tecnológica, desenvolvimento de produtos e qualificação de mão-de-obra.

Este pilar apresenta algumas dificuldades justamente pelo que é vantajoso, que é o porte destas empresas e participação na economia nacional. Estas empresas precisam do desenvolvimento tecnológico para permanecer no mercado e sua presença é importante porque dialogam com o governo central. Além disso, há um caráter mercadológico, pois o uso de logomarcas de empresas como a Embraer, Sabesp, Erikson e Vale confere ao parque visibilidade e respeitabilidade, falam por si próprias. (DG).

Empresas grandes podem ser admitidas no parque também por chamadas públicas, com oferta dos espaços. Os CDT's, são apresentados no Quadro 21, com as parcerias que os compõem.

Quadro 21 - Os CDT's, com as instituições compositoras e respectivos focos

CDT	Foco	Instituição Âncora	Instituições Parceiras
Centro de Desenvolvimento Tecnológico de Aeronáutica, CDTA	O Centro ocupa área de seis mil m ² e projetos se desenvolvem em duas grandes frentes, para os quais conta com laboratórios: - Integração de sistemas complexos e desenvolvimento de softwares embarcados; - Laboratório de Estruturas Leves, LEL. LEL: Multiusuário; R\$ 48 milhões investidos; 4,5 mil m ² dedicados ao	Embraer	- IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - ITA, Instituto Tecnológico de Aeronáutica LEL: Finep Fapesp BNDES Governo do Estado de

	desenvolvimento de estruturas leves feitas a partir de materiais metálicos, compósitos e híbridos; inaugurado em 16 de maio de 2014.		SP Prefeitura de São José dos Campos
Centro de Desenvolvimento Tecnológico de Energia – CDTE	Pesquisar novas fontes de energia e melhorar o aproveitamento das matrizes energéticas já conhecidas.	Vale Soluções em Energia (VSE),	- ITA - Escola de Engenharia da USP, Campus de São Carlos.
Centro de Desenvolvimento Tecnológico de Águas e Saneamento Ambiental - CDTASA	Desenvolvimento de tecnologias para saneamento ambiental e para o melhor aproveitamento de recursos hídricos.	Sabesp	- IPT - Escola Politécnica da USP, - Unifesp, Universidade Federal de São Paulo - ITA.
Centro de Inovação Tecnológica em Saúde – CITS	Desenvolvimento de tecnologias para medicina assistida por computação, novos materiais e próteses, processamento de imagens e intervenções cirúrgicas com a utilização de raios laser, entre outras tecnologias.	Associação Cidade da Ciência, Tecnologia e Educação (Cité)	Unesp ITA Unifesp
Centro de Desenvolvimento de Tecnologias de Informação e Comunicação e Multimídia – CDTIC	Desenvolvimento de soluções para gestão integrada de cidades inteligentes com foco em segurança, mobilidade, transporte e trânsito, envolvendo tecnologias de computação em nuvem, transmissão em banda larga e monitoramento vídeo.	Ericsson	ITA INPE Unifesp

FONTE: APTSJC e dados desta pesquisa.

A única empresa que está sediada fora do núcleo do parque tecnológico é a Vale Soluções e Energia.

4.2.2.4 Universidades

A presença de universidades e instituições de ensino é considerada um diferencial pelo caráter multiuniversitário, no lugar de uma grande universidade apenas, como supõe a tradição em parques tecnológicos. Sobre este relacionamento, o executivo relata:

A parceria entre as universidades e empresas geram muitos pequenos conflitos, que o gestor do parque deve gerenciar e resolver. Porém os conflitos podem ser encaminhados na perspectiva de competitividade, e como há vontade das partes em cumprir os projetos, as universidades precisaram sair da zona de conforto. Na experiência do diretor geral, o que parecia ser um desperdício de energia se revelou um esforço de conciliação onde as pessoas estavam se movimentando e os cronogramas estavam sendo obedecidos. Uma forma eficaz de gerir os conflitos e atingir objetivos é colocar juntos parceiros que sejam do mesmo tamanho.

Algumas universidades que estão no parque são grandes e, assim como as empresas-âncora, geram um impacto positivo na identidade do parque. De acordo com o diretor geral, o

tamanho também implica que sejam mais éticas e de mais difícil acesso – “é uma aprendizagem cobrar e exigir destas instituições, um trabalho cuidadoso. O parque tem como vantagem a novidade, e existe um risco em relação ao tempo, quando as relações são mais estabelecidas.”

O campus da Fatec fica no parque, com laboratórios instalados e diversos cursos (matutinos e noturnos) em gestão da produção industrial, logística, estruturas leves, computação e aeronáutica. A Unifesp (Universidade Federal de São Paulo) está na cidade desde 2007, com cursos na área de computação e tecnologia, e está mudando o seu campus para o parque tecnológico, onde já possui um posto avançado com laboratório de sistemas computacionais e, a partir de janeiro de 2014, instala-se com outros laboratórios e cursos. O ITA terá um centro de inovação.

As universidades já estão presentes fisicamente no núcleo do parque, com cursos e laboratórios em andamento. Além das parcerias explicitadas no Quadro 21, no tópico anterior, o chamado Parque das Universidades ainda não foi construído e possui uma área reservada de 760.000 metros quadrados, cujas instituições serão:

- Fatec – Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
- Unifesp – Universidade Federal de São Paulo
- Unesp - Universidade Estadual Paulista
- Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica

4.2.2.5 Centros Empresariais

O terceiro pilar é constituído por pequenas e médias empresas que os centros empresariais “abrigam, acolhem, estimulam e cobram”, selecionadas por chamada pública, com contratos de quatro anos de duração (renováveis por mais quatro anos). “Trata-se de empresas já constituídas, muitas egressas de incubadoras e o parque atua em uma etapa posterior e desempenhando um papel similar a uma incubadora neste sentido: fomenta, estimula e cobra apoios.” Nesta perspectiva, há um calendário anual de empreendedorismo, curso de capacitação em parceria com o Senai, uma estrutura que facilita negócios, vinda de empreendedores com histórico de sucesso, e promove encontros, workshops, palestras e

reuniões com as instituições conveniadas entre elas o Sebrae, Abimaq, Anjos do Brasil, Clark, Modet & Co. Brasil, entre outros. De acordo com o executivo, a integração das empresas residentes se dá de forma natural, por meio de networking em eventos promovidos pelo PqTec e ações pontuais de interação entre elas.

Os serviços especializados relacionam-se à natureza técnica da empresa como apoio jurídico e registro de patentes. Enquanto não realiza estes trabalhos, com o objetivo de dar apoio direto as empresas instaladas no Parque e de toda a região do Vale do Paraíba, o PqTec tem firmado convênios com instituições que prestam orientação e apoio para o estabelecimento e crescimento planejado e organizado das micros, pequenas e médias empresas, além de propiciar situações onde as empresas possam se apresentar a investidores anjo e de capital privado.

A instituição elabora editais para seleção de serviços especializados para a área jurídica, marketing, informática entre outros, para atender pontuais demandas das empresas.

São ações de relacionamento institucional do PqTec:

- Workshops sob os temas: Gestão de Clientes, Apuração de Resultados Financeiros, Plataforma de Laboratórios, Gestão de Conflitos e o Coaching nas Empresas, Indicadores de resultados, incentivos fiscais, ANVISA, Importância das Patentes no Processo de Inovação, Inteligência Tecnológica em Startups, Mercado de Ações e Futuros, Inteligência e Vigilância Tecnológica e Como investir em Ações.
- Estão programadas palestras com empreendedores e gestores de sucesso.
- Workshop com as instituições governamentais FINEP, BNDES, FAPESP, CNPq e Desenvolve São Paulo, para que estas apresentem às empresas residentes suas linhas de financiamentos, bem como, orientações e condições de participação.
- O PqTec mantém um serviço de monitoramento e comunicado às empresas e instituições associadas sobre editais de fomento e financiamento, apoio na elaboração e aplicação de projetos, e palestras e reuniões com as empresas residentes para transmitir informações e orientações sobre editais e ofertas de serviços voltados a gestão e ao empreendedorismo de empresas, tanto de instituições nacionais como internacionais.
- Com o foco na excelência da gestão e inovação, foi realizado o evento InovAtiva Brasil que resultou do 1º Road Show que a Endeavor está realizando pelo Brasil para divulgar

o Programa de capacitação que impulsionará negócios com foco em inovação. Neste evento as empresas foram comunicadas sobre a oportunidade de participarem de processo de seleção para receber um coaching com renomadas instituições da área de inovação tecnológica.

- Workshop sobre “Fundos de Investimento - Venture Capital” com os fundos Invest Tech e Inseed Fima, potenciais investidores interessados nas empresas residentes do Centro Empresarial I que atuam no desenvolvimento de novas tecnologias para os segmentos de tecnologia da informação, mobilidade urbana e meio ambiente.
- Foi realizada em parceria com o Consulado Geral da República Argentina em São Paulo, Rodada de Negócios entre as empresas residentes no Centro Empresarial, CECOMPI e empresas do Setor Aeroespacial Argentino. O evento contou com a participação de aproximadamente 100 empresas e instituições do setor aeroespacial.
- O PqTec apoia institucionalmente a participação das empresas em feiras e eventos ligados à área de inovação.
- Visando agilizar o processo de instalação e funcionamento das empresas, o PqTec promove a aproximação destas junto à Prefeitura Municipal de São José dos Campos, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia – Sala do Empreendedor, visando orientações para emissão de documentação de funcionamento e regularização das empresas.
- Divulgação das notícias de parcerias e sucessos de seus residentes por meio de *press release* direcionado a *mailing* nacional e internacional, além de inserção do conteúdo no site institucional do PqTec – de acordo com a área, esta ação tem gerado visibilidade para os negócios das empresas.
- Visando a interação entre a gestão do Pqtec e as empresas residentes do Centro Empresarial I, foi formado o GRUPEM – Grupo de Representantes das Empresas que tem por objetivo a discussão de demandas de interesse comum, com ações sendo realizadas.
- Centro de Convivência com caixa de autoatendimento bancário, um posto de serviços gráficos rápidos e um ambiente de café empresarial, onde os empresários interagem entre si e desenvolvem ideias e parcerias.
- Centro de convenções e dependências, permitindo que as empresas residentes promovam treinamentos, reuniões e workshops para seus funcionários e clientes, com valores e condições diferenciados.

Como critérios de seleção de empresas estão sendo focados:

- Qualidade do projeto de pesquisa;
- Marketabilidade do projeto, ou seja, com aceitação de mercado;
- Plano de negócios, com plano de P&D, com parte dos esforços para geração de produtos; e
- Certa estabilidade financeira.

O conceito de inovação tecnológica entendido na organização é lastreado na definição do MCTI, como:

Inovação tecnológica: a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado” (GRI).

As PMEs podem residir por 4 anos, sendo renováveis por mais 4 anos, com contribuição associativa proporcional ao espaço físico e rateio dos custos das áreas comuns.

Para o próximo biênio, o PqTec tem por meta a integração entre as pme's, universidades e âncoras dos Centros de Desenvolvimento de Tecnologias – CDT's.

4.2.2.6 Entidades de classe

As entidades de classe não são citadas nos três pilares fundamentais do parque, mas são fruto de uma determinação de um dos mentores, que também foi dirigente (gestão de 2006 a 2011), sendo considerado um diferencial importante. Há dois parceiros importantes:

- Abimaq - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
- AIAB - Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil

O atual diretor geral percebe que, de uma forma geral, os parques são valorizados e respeitados pelas suas associações, ocorrendo uma complementaridade, especificamente com as patronais – “o parque não tem uma postura política, e não fala politicamente em nome de um grupo de associados, o que o diferencia de uma empresa de porte”. Não há conflitos com sindicatos, e nesta perspectiva o único contato com entidades de trabalhadores refere-se ao uso do espaço de eventos para atividades internas. A presença física da Abimaq no parque foi uma iniciativa importante do primeiro dirigente.

A Abimaq é uma aproximadora entre dois mundos. É um canal de aproximação, de abertura de oportunidades, com um meio interessante, muito rico. Então é possível, através da Abimaq, se conseguir uma entrevista com um diretor de engenharia de uma empresa que uma empresa menor aqui jamais teria acesso espontaneamente ou seria muito difícil – é preciso saber quem é para poder acessar, e este papel a Abimaq faz bem. (DG).

A AIAB é uma entidade que reúne as empresas do setor aeroespacial, desde a Embraer até empresas pequenas, busca o reconhecimento e valorização das empresas que atuam no setor, e possui um “relacionamento harmonioso” com a Associação; de acordo com o profissional, talvez o ambiente de SJC favoreça esta relação, já que não é tão agressivo como o de São Paulo.

Com o Sebrae, há o Programa de Excelência na Gestão, com diagnóstico de necessidades das pequenas e médias empresas, e assim, desenvolver atividades de capacitação específicas para as suas necessidades.

4.2.2.7 Infraestrutura física

A população que usa o parque tem aumentado, e hoje há cerca de 969 pessoas que dependem de empregos ali. Adicionalmente, o parque começa a ter uma grande circulação de estudantes (2 mil, com previsão de crescimento para 4 mil estudantes até o final de 2014), implicando no aumento da necessidade de serviços gerais, como posto de atendimento bancário e loja de conveniência 24 horas. Esta população vê ainda a lacuna de diversos serviços, como um posto de gasolina.

O Núcleo do Parque possui 36 mil metros quadrados de área construída em um terreno de 188 mil metros quadrados. Como facilidades, o parque conta hoje com:

- quatro auditórios;
- cinco salas de múltiplo uso;
- estacionamentos;
- restaurante;
- lanchonete;
- serviço de correio, xerox, motoboy; e
- caixa 24 horas.

A Zona Especial do Parque Tecnológico, ZEPTEC, de 25 milhões de m², constitui o entorno do Parque e há a intenção de uma ocupação urbana programada, de acordo com uma visão de tecnópolis.

O parque ainda enfrenta as restrições de banda larga, por ser uma zona afastada, celular e transporte coletivo, agora com linhas de ônibus.

4.2.2.8 Identidade

A missão do parque é *apoiar, estimular e suportar o crescimento e disseminação de empresas de base tecnológica.*

A visão do executivo, em cinco anos, engloba:

- Possuir uma relação de ingressos públicos e privados mais equilibrada e mais autossuficiente,
- Ser uma referência no Brasil e no exterior.
- Ter uma integração maior entre os Centros de Desenvolvimento Tecnológico e as pequenas e médias empresas que habitam o parque.
- Possuir uma multiplicidade de fontes de renda, com consultorias, prestação de serviços e laboratórios próprios.

Como uma visão de mais longo prazo, espera que as empresas que o parque apoia tenham um histórico de sucesso, gerando um aumento de empregos, junto a um aumento do PIB.

O executivo vê a construção da identidade organizacional em uma somatória de diversos aspectos:

- A construção da identidade organizacional, como imagem, é resultado de uma ação coletiva de todos os seus representantes e toda a equipe, pela seriedade que tratam os assuntos e a integridade que transmitem, “tijolinho a tijolinho”.
- A qualidade da estratégia de comunicação, que envolve a “forma, frequência, tonalidade, exuberância (ou não) de como ela exterioriza a sua imagem”, posicionamento em um dado evento - pode ser transmitida a imagem de uma empresa poderosa, mas austera -, uma adequada agenda de eventos, e finalmente a busca de comunicação intensa com a

sociedade, divulgando ações e acontecimentos realizados no parque, incluindo os esforços de modernização e novas ferramentas.

- Um histórico de realizações corretas e bem sucedidas, com um conteúdo consistente e sólido, de resultados.
- As relações com as instituições envolvem financiamento, apoio, e por outro lado na qualidade dos *reports* e dos resultados.
- Eventos como a visita de uma grande autoridade a SJC pode constituir uma grande oportunidade para fortalecimento, fixação e alavancagem da imagem.
- Finalmente, a comunicação é uma estratégia, uma ferramenta através da qual se procura fixar a imagem da instituição, de acordo com interesses e objetivos. O executivo ressalta que nem sempre há um alinhamento perfeito entre o que se projeta, gostaria que fosse e o que é de verdade.

Em relação à definição de um parque tecnológico, o executivo apresenta:

O parque tecnológico é um local especialmente orientado para que pequenas e médias empresas de base tecnológica, inovadoras, possam acelerar os seus projetos e transformá-los em produtos e serviços com boa receptividade, promovendo a multiplicação dos pães: faz com que a cidade comece a se beneficiar com contribuições maiores, com empregos de melhor qualidade e promova novas empresas de alto valor agregado, que contribuem para a sociedade em nível municipal, regional e brasileiro. Então o parque tecnológico é um ambiente físico mas também um ambiente com determinada cultura, cultura de empreendedorismo, interação entre as pessoas, visitas constantes de empreendedores bem sucedidos, investidores chamados anjo que detectam e apoiam pequenas empresas. Então na minha visão deve priorizar muito as pequenas e médias empresas, e que considera a presença de grandes empresas vital, estratégica e politicamente falando, que dá visibilidade, mas no fundo são apoios, conchas protetoras para o objetivo maior do parque que é acelerar o desenvolvimento, a disseminação e o fortalecimento de pequenas e médias empresas.

Atualmente a relação entre ingressos próprios e ingressos públicos é de 18% (Quadro 22) e pretende-se no final de 2014 estar com 28%. Para o entrevistado, é importante balancear e reduzir a dependência com a prefeitura, ao menos em relação à operação. Em relação a investimentos, como laboratórios e estacionamento, trata-se de um bem público, e por enquanto a possibilidade de se ter recursos próprios é remota.

Quadro 22- Investimentos (R\$ Milhões) no PqTec (Março de 2013)

Poder Público			Iniciativa Privada	Outros	Total
Municipal	Estadual	Federal			
129,6	40,16	258,2	1.328,56	5,0	1.761,97

FONTE: PQTEC, 2013.

Os valores mais buscados neste projeto, compartilhados com a equipe, são:

- desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas (PME's) de base tecnológica;
- ampliação de mão de obra qualificada;
- aumento da integração e execução do tripé de parceiros – PME's, Grandes Empresas e Universidades;
- desenvolvimento municipal, entendido como geração de empregos, pesquisas tecnológicas e patentes;
- integração com agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação, como a FINEP, BNDES e FAPESP.

No sítio do PqTec (2013), página de Boas Vindas, a missão do parque é expressa: “Exercitar a criatividade para a promoção da inovação sistemática visando o benefício e o bem-estar da sociedade.”

4.2.2.9 Diferenciais

Institucionalmente, o PqTec se apresenta como um elemento integrador das características da cidade, que, de acordo com o marketing institucional, é um importante polo tecnológico do Brasil e sede de respeitáveis instituições. Elenca, como projeto estratégico, congrega setores intensivos em conhecimento com uma zona especial de 25 milhões de metros quadrados formando uma tecnópolis.

São apontados, como diferenciais estratégicos:

1. Proximidade e integração com importantes instituições de ensino do Brasil: ITA, Unifesp, Unesp, Fatec, e Senai;
2. Localização estratégica: São José dos Campos é considerada a capital da indústria aeroespacial brasileira, localizada no eixo Rio / São Paulo (Via Dutra) e próxima a inúmeros centros de interesse.
3. Boa infraestrutura a custos competitivos. Acesso a linhas públicas de fomento;
4. Ambiente sinérgico e estimulante ao empreendedorismo.
5. Fruto de investimento do poder público e da iniciativa privada que já somam mais de R\$ 1,76 bilhão investido, a maioria proveniente da esfera privada.
6. Acesso a mão de obra altamente qualificada e a estruturas laboratoriais.
7. Proximidade com grandes empresas âncoras de relevância internacional.

8. Serviços de suporte de qualidade, incluindo restaurante, lanchonete, estacionamentos e centro de convenções disponíveis.
9. O PqTec –SJC foi o primeiro Parque Tecnológico a ser credenciado no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos do Governo do Estado de São Paulo, o que permite às empresas residentes a utilização de benefícios fiscais do Decreto Estadual Pró-Parques;
10. Imagem forte em nível nacional. O PqTec é também uma espécie de cartão postal.
11. Gestão diferenciada, com equipe dedicada ao atendimento das empresas.
12. ZEPTEC – O Governo Municipal instituiu em sua lei de zoneamento a “Zona Especial do Parque Tecnológico”, hoje abrangendo uma área de 25 milhões de metros quadrados, destinada a abrigar somente projetos/empresas que estejam em sintonia com ações do PqTec-SJC, ou seja, ligadas a desenvolvimento de tecnologias, inovação, empreendedorismo, e outros.
13. Instalações da sede – Núcleo do PqTec –SJC: ainda por iniciativa do município foram adquiridas as instalações hoje sede da gestão do PqTec e empresas residentes, com uma área de aproximadamente 300.000 metros quadrados,
14. Diversidade nos segmentos em atuação: hoje as empresas e instituições residentes têm atuação nas áreas de Aeronáutica, Defesa e Espaço, Energia, Tecnologia da Informação, Saúde e Biomedicina, Água e Saneamento Ambiental, Óleo e Gás, Geoprocessamento, Agronegócios, Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais, entre outros.

Foi firmado um Termo de Cooperação Mútua com o Instituto Anjos do Brasil, entidade responsável pela aproximação de investidores anjo e PME's de base tecnológica sediadas em parques tecnológicos e incubadoras.

A Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APTSJC, foi selecionada pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) para receber o valor de R\$ 11.485.512,47 em recursos não reembolsáveis, para expansão da infraestrutura física do PqTec-SJC - instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação de empresas de base tecnológica e na primeira etapa da infraestrutura de laboratórios multiusuários do Centro Empresarial II. (FINEP, 2013, PQTEC, 2014 e dados desta pesquisa).

Como aspectos favoráveis, ressalta-se que há um entendimento na classe política, de que o parque é um investimento de longo prazo, sem resultados para uma determinada gestão.

Como restrições, ressalta-se que é um trabalho em construção. A presença de grandes empresas e instituições oferecem como risco o estabelecimento de relações menos dinâmicas em um longo prazo, muito embora esta presença seja bastante vantajosa, para captação de recursos, visibilidade e desenvolvimento de novos negócios e produtos. A área de fomentos precisa ser aperfeiçoada (“precisaria de maior musculatura”) em comparação a sistemas europeus e israelense, com mecanismos de acompanhamento e mensuração e cobrança de resultados concretos. Outra restrição importante é a velocidade relativa, pois, apesar de o Brasil estar avançando, os países do extremo asiático estão em uma velocidade muito superior. Na América Latina certamente o Brasil está muito mais bem posicionado.

Há restrições também em relação à infraestrutura, como ônibus, sinal de celular e internet banda larga. A área do parque é privilegiada, cercada por áreas de ocupação muito reduzida. Isto traz restrições em relação ao transporte público e os serviços de internet de banda larga existem, mas a preços muito elevados, sendo necessária uma linha dedicada de custo muito elevado.

4.2.2.10 Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos - APTSJC

A Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APTSJC, tem a atribuição de administrar o parque com as funções de induzir, articular, regular e fiscalizar as atividades desenvolvidas no ambiente do Parque (PQTEC, 2013). Trata-se de uma associação de direito privado sem fins lucrativos, qualificada pelo poder público municipal como Organização Social (PQTEC, 2013). A gestão por meio da figura jurídica de OS, para o diretor geral, é um modelo que vem se demonstrando mais bem sucedido.

O contrato de gestão com a prefeitura contempla a gestão, manutenção, limpeza e segurança. O custeio da equipe (operação) é coberto pelos recursos provenientes deste contrato. Para o que não se refere à operação, como novos laboratórios e melhorias, há recursos da Fapesp e agora também da Finep.

Devido ao uso dos recursos públicos, a instituição busca dar transparência aos processos no portal, especialmente nos casos de compras, segue-se a Lei Federal 8666/93.

Outra fonte de recursos provém do pagamento de aluguel por parte das empresas residentes a otimização da estrutura da sede do parque - auditórios, salas de reunião - para outras empresas da região, sendo também uma forma de atração de empresas. A organização está fornecendo prestação de serviços como consultoria, para outros parques tecnológicos como em Fortaleza e Medellín. Este conjunto de atividades realizado para diversificar a fonte de recurso também gera agregação, integração e troca de informações com grandes centros de negócios.

A organização é considerada bastante enxuta, e constitui-se de 20 pessoas, assim distribuídas: Administração e Finanças: com 12 pessoas, cuidam de tarefas de administração e finanças, como compras, obras, instalações e recursos humanos.

Relacionamento institucional: com 4 pessoas, realiza a administração das instituições residentes, e da região.

Além destes dois grupos, há o diretor, uma secretária geral, uma pessoa de apoio na área jurídica e uma pessoa na área de comunicação.

A organização é entendida como possuidora de identidade bifacetada, de um lado as competências para a gestão pública, e de outro lado o dinamismo do mercado empresarial.

tem um lado que lida com verbas públicas, que tem esta tecnologia, esta competência, esta cultura bem desenvolvida, e tem uma face que é relativamente nova que é a administração de um conjunto pequeno de receitas que seria quase uma administração de varejo, de grande dinamismo, ou seja, um negócio diferente, menos formal, com empresas de diversos tamanhos, onde o tempo de resposta é o mais importante. São mundos completamente diferentes. É preciso gerenciar fundos, que relacionar-se com a expansão do empreendimento (no geral, obras, instalações) e conciliar então esta cultura com o outro mundo que está nascendo. Além disso, há mais uma competência: lidar com o grande cliente que é a prefeitura de SJC, que paga, não diretamente pelo quadro, sendo necessária uma sensibilidade para lidar com as demandas deste cliente, que passa a querer influenciar, como todo grande cliente.

4.2.2.11 Governança

O Conselho de Administração da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos possui 28 membros (14 titulares e 14 suplentes), assim distribuídos:

- Prefeitura Municipal de São José dos Campos: quatro conselheiros.
- Secretaria de Desenvolvimento do Governo do Estado de SP: dois conselheiros.
- Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial: dois conselheiros.
- Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais: dois conselheiros.
- Anprotec: dois conselheiros.
- Anpei: dois conselheiros.

- Cecompi: dois conselheiros.
- Associados eleitos por Assembleia: quatro conselheiros.
- Pessoas de notória capacidade e idoneidade moral: oito conselheiros.

4.2.2.12 Perfil Pessoal

O entrevistado, como muitas pessoas no parque tecnológico, desenvolveu uma carreira de 35 anos na Embraer, na engenharia, foi diretor da ex-estatal, passando por diversas áreas, especialmente comunicação, e relata identificar-se fortemente com o meio industrial, - incluindo as práticas, negócios, metas, objetivos, cronogramas. Acredita que um administrador de parque tecnológico tem que ter competências administrativas gerais, sensibilidade no da coisa pública, envolvendo relação com administrações públicas, o que é delicado e dotes de empreendedorismo.

Seja em ambiente de governo ou empresarial, há pessoas com maior arrojo, maior capacidade de empreender, de entender o cenário que o cerca e apontar direções, prazos e objetivos – isso é muito importante para a sobrevivência do parque tecnológico. Há uma identificação, uma comunhão de interesses no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, e a busca em lidar com a dificuldade da rigidez em procedimentos relativos à coisa pública.

Eu sou movido por desafios que me sensibilizam e resultados que eu gostaria de alcançar. Então se você olhar friamente, eu já tive um ápice, a posição que eu tinha na Embraer não é a que eu tenho aqui. Hoje quando eu decidi eu vejo uma oportunidade de construir um parque ainda maior. Então o que me move hoje é essa crença de que eu acho que dá para fazer, e eu transmito isso no trabalho. Mas eu acho que é uma coisa que se faz em 4 ou 5 anos. Uma oportunidade de construir uma coisa boa para SJC, um modelo de parque, autossuficiente, mais limpo, mais sustentável, é uma oportunidade de se construir um modelo de referência. De uma certa maneira foi deixado pelo Raupp um legado porque eles construíram o parque em muito pouco tempo. Então o que fizemos aqui é acelerar e capitalizar. Nós vendemos muito o parque e o desafio agora é entregar. O desafio agora é mostrar que a gente é capaz de entregar. Eu tenho certeza disso, em 2014 agora tem fraquezas que danificou a nossa imagem. (DG).

Em relação à gestão de pessoas, entende que as pessoas devem ser motivadas a transcenderem, ou seja, superar os seus limites.

Desmotivadas, podem fazer a operação padrão. Quando mais se avança a tecnologia, se automatiza o sistema, mais as pessoas são permissivas no processo como um todo. Os poucos que restam acabam concentrando muito o conhecimento e o poder de decisão. O papel individual destas pessoas é cada vez mais crítico para o sucesso. (DG).

4.2.2.13 CECOMPI

O Cecompi é uma Organização Social sediada no núcleo do PqTec, responsável pela gestão da incubadora de negócios do parque. Contratada pela prefeitura, a organização precedeu o parque e participou de sua criação. Desta forma, sua atuação é independente da APTSJC e possui a sua própria grade de serviços e modelo de atuação, realizando algumas atividades em conjunto com o PqTec, como por exemplo a Rodada de Negócios realizada com o Consulado Geral da República Argentina (ocorrida em Julho de 2013), com empresas do Setor Aeroespacial Argentino.

A organização mantém contrato de gestão com a Prefeitura de São José dos Campos para gerenciar as quatro incubadoras do município, além de dois APL's (Arranjo Produtivo Local, ou *Cluster*). Surgiu com o objetivo inicial de fomentar crescimento do chamado Cluster Aeroespacial do Vale que são empresas médias que fazem parte de uma cadeia de suprimentos.

O primeiro trabalho do Cecompi foi o estudo de concepção do PqTec, em 2003. O Cecompi nasceu há 10 anos com a missão de fazer o estudo, e promover empreendedorismo e inovação. O segundo trabalho, em 2004, foi o estudo de concepção de uma incubadora de negócios, que se diferencia de uma incubadora de empresas porque não é necessário ter empresa constituída – o foco é o negócio e não a empresa para ingressar na incubadora. O trecho abaixo esclarece um pouco mais a construção de identidade do Cecompi e do PqTec.

Quando foi entregue o estudo de concepção, foi decidido que era melhor não o Cecompi tocar o Parque Tecnológico, por isso que foi criada outra OS nos moldes do Cecompi, para fazer a gestão do Parque Tecnológico. Então o Cecompi fez o estudo, mas, por decisões do conselho do Cecompi, e da própria prefeitura, considerou-se melhor não misturar: 'olha, vamos deixar uma parte de infraestrutura, uma parte mais de corpo em uma instituição, e uma parte mais cabeça, mais estratégica em outra, para não ter interferência'. O segundo trabalho, que aí, já foi com a prefeitura de São José, foi o estudo de concepção da incubadora. A prefeitura falou, "não quero mais uma incubadora normal, eu quero que você faça um estudo de um modelo diferente", também fizemos visitas a benchmarks nacionais e internacionais, para entender como estava funcionando esse modelo. E depois tivemos o APL aeroespacial, depois escritório de negócio, depois o APL de TI, agora a gente vai também adicionar, a gente, nós o Cecompi, ajudamos a prefeitura a entrar no edital de economia criativa. Então, nós somos aprovados também, pelo Ministério da Cultura, para implantar uma incubadora de economia criativa em São José, um estudo. Um estudo de concepção dessa incubadora, de como vai funcionar e etc. Então, o Cecompi sempre está realmente nessa vanguarda, por isso que ele é um pouco diferente do parque tecnológico. O parque tecnológico, acho que você já foi visitar, e já percebeu que é uma parte de mais infraestrutura mesmo, mais uma coisa de um ambiente físico. Trazer pesquisa também, trazer inovação, mas, sempre focado em infraestrutura, laboratórios, centros de pesquisas. O Cecompi já tem outro eixo. Mas, são parceiros, estamos juntos, tem sinergia entre as duas instituições.(LI).

O Cecompi realiza prestação de serviços predominantemente em SJC, com foco no Cone Leste Paulista, e já ofereceu serviços em cidades como Ubatuba, Caraguatatuba, Areias, Canas, Cruzeiro e Piquete - o Cecompi pode ser contratado por qualquer município que o reconheça como organização social. É presidido pelo reitor do ITA desde a sua fundação – o vice-presidente é professor do Instituto – que idealizaram, junto com o prefeito Emanuel, a criação do Cecompi e do PqTec, com o objetivo de reduzir a dependência da população da cidade de grandes fábricas – notadamente a Embraer, que havia passado por grave crise. Outra pessoa que participou ativamente da fundação do Cecompi foi gerente executivo da organização até outubro de 2013, quando se mudou para assumir o Inova Sorocaba, no PTS. Com o slogan *Empreendedorismo e inovação sustentável*, sua missão, valores e objetivos estão apresentados no Quadro 23.

Quadro 23 - Missão, Visão e Objetivos do Cecompi

Missão	Fomentar a competitividade dos clusters econômicos do Cone Leste Paulista, através da inovação e do empreendedorismo, criando uma sinergia entre poder público, instituições de ensino e pesquisa e o setor produtivo.
Visão	Ser reconhecido como fomentador de redes de cooperação entre o poder público, setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, buscando como consequência a melhoria de vida da população.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar soluções que estimulem redes de cooperação no âmbito do Sistema Regional de Inovação, através da promoção ou gestão de projetos e pesquisas, bem como ações que envolvam seus diversos agentes. • Contribuir para a intensificação da cooperação entre instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento com o sistema produtivo, acelerando o processo de inovação. • Buscar, constantemente, parcerias estratégicas para o desenvolvimento regional.

FONTE: CECOMPI, 2014.

As ações do Cecompi se fundamentam em três valores fundamentais ou pilares: empreendedorismo, inovação e competitividade. A competitividade se conquista pelo custo ou pela agregação de valor não financeiro, funcional, pelo preço e pela qualidade. Entre seus projetos, são elencados:

- APL Aeroespacial e de Defesa: busca sinergia e diferenciais competitivos, aperfeiçoamento de processos, desenvolvimento de produtos, sustentabilidade, soluções, serviços e logística, centrado no fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas da cadeia aeroespacial no mercado nacional e internacional. É também conhecido como Cluster Aeroespacial Brasileiro, sendo coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI), em parceria com o Cecompi, a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), com R\$ 2,4 milhões direcionados para a

internacionalização destas empresas, em feiras e missões compradoras. A Embraer é importante parceira para a captação de recursos deste cluster.

- APL de Tecnologia da Informação e Comunicação, TIC: busca a capacitação técnica e de gestão dos membros das empresas associadas. Também chamado TICVale, foi criado em 2011 e possui como instituições parceiras a Ericsson, o ITA, a Fatec, a Etec, a Associação Comercial, o Ciesp, o Sebrae, e Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) de Campinas. Como exemplos da atuação no APL, as empresas conseguiram certificação de software com mais 60% de subsídio através do SebraeTec.
- Incubadoras: oferece apoio, desenvolvimento e acompanhamento tecnológico, de comunicação, de acesso ao mercado, a laboratórios e de gestão empresarial.
- Centro de Design e Manufatura: possui Controle Numérico Computadorizado de quatro eixos e uma impressora 3D, viabiliza a concepção de novos produtos e capacitação de mão de obra e o apoio à fabricação de moldes e protótipos.
- Escritório de Negócios: é o escritório estabelecido no Cecompi, que oferece serviços aos associados e incubados, como prototipagem rápida, usinagem, proteção à propriedade intelectual (Vilage) e organiza e coordena um portfólio de consultores aproximando-os das empresas, com mais de 1000 profissionais entre consultores, empresários, professores, pesquisadores, técnicos. Há mais de 40 marcas e patentes depositadas pela incubadora.

A organização formou também um APL de Cidades Inteligentes que, de 48 empresas participantes, 22 estão formando um grupo para desenvolver uma solução única de cidade inteligente e oferecer aos municípios. Possivelmente em 2014, o Cecompi inicie os trabalhos dos APL's automotivo, e do setor de máquinas e equipamentos junto com a Abimaq. Há também um projeto para implantar uma incubadora de economia criativa em SJC.

Para cada projeto são apresentados um conjunto de benefícios. De forma geral, os benefícios divulgados são os seguintes:

- Acesso contínuo à rede de colaboração do Cecompi.
- Acesso a informações sobre inovação, competitividade e empreendedorismo.
- Base de dados sobre a economia e clusters presentes na região.
- Apoio a estrutura de projetos para a captação de recursos (FAPESP/ FINEP/ Nossa Caixa / BNDES).
- Informações sobre oportunidades de negócios e parcerias percebidas pelo Cecompi.

- Descontos especiais em palestras, seminários, cursos e serviços sob demanda disponibilizados pelo Cecompi.
- Sala de treinamento e salas de reuniões.
- Divulgação das empresas e seus produtos.
- Apoio a modelagem de negócios de base tecnológica.
- Carreiras com progressos mais rápidos.
- Visão coletiva e planejamento.

O Cecompi possui contrato com a prefeitura, desde 2010, para realizar a gestão da rede de quatro incubadoras do município, que são:

- A incubadora de negócios, que situa-se no PqTec, conduzida diretamente pelo Cecompi;
- A incubadora tecnológica Univap, na Universidade Vale do Paraíba (que também abriga o Parque Tecnológico Univap), cujo gestor direto é a Fundação Vale Paraibana de Ensino, FVE; elenca como parceiros apoiadores: Univap, Prefeitura Municipal e do CIESP, além do Cecompi (INCUBADORAUNIVAP, 2014).
- A Revap, localizada na Refinaria Henrique Lage, na Planta da Petrobras, tem em sua gestão a Fundação Valeparaibana de Ensino, que elenca como parceiros apoiadores: Sebrae-SP, Petrobrás, Prefeitura Municipal e do CIESP (INCUBADORAREVAP, 2014).
- A incubadora, que fica no DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, tem suas ações de gestão reportadas pela Fundação Cassimiro Montenegro Filho.

O Cecompi faz o alinhamento entre as incubadoras, promove a sinergia e administra os recursos, recebendo as avaliações e indicadores das empresas.

O Cecompi possui um universo de quase 200 empresas associadas - 30 empresas incubadas, 56 empresas que fazem parte do APL de TIC e mais 100 empresas que fazem parte do APL aeroespacial e divulga o registro de mais de 39 patentes e marcas.

Em relação às incubadoras, são oferecidos como benefícios específicos o ambiente favorável à inovação, o intercâmbio entre empresas, instituições de ensino e centros de pesquisa, o apoio na proteção de direitos na propriedade intelectual, o acompanhamento e

desenvolvimento tecnológico, a rede de colaboração, o acesso à captação de recurso e espaços e serviços compartilhados. Para ingressar na incubadora, basta o CPF e um modelo de negócio – por isso chama-se incubadora de negócios e não de empresas - e a pessoa entre como pré-residente, utilizando o espaço comum chamado coworking. As quatro incubadoras juntas graduaram 82 empresas.

4.2.2.13.1 Identidade

O objetivo da organização, relatado, é prover a interação no modelo de triple hélice entre empresas, universidade e poder público, e o Cecompi é visto como uma engrenagem entre estes três setores, “transformando conhecimento em negócio, e a missão é fomentar novos negócios, e aumentar a competitividade”, por meio da interação de três eixos: inovação, empreendedorismo e competitividade.

O APL, arranjo produtivo local, é um grupo de empresas, do mesmo setor, numa região, em um raio de 100 quilômetros. A incubadora é um programa de apoio às ideias inovadoras, transformando-as em negócios. Além do ambiente propício, infraestrutura, (sala de reunião, sala de treinamento, espaços individuais) e capacitação, há um acompanhamento com avaliações trimestrais, em cinco dimensões. Há também o Hotel de Negócios, voltado para a implementação de projetos desenvolvidos em estudos universitários, como os Trabalhos de Conclusão de Curso. O Escritório de Fomento a Negócios, que é o escritório que apoia empresas e projetos, dentro do Cecompi, organiza um vasto portfólio com áreas de competências, profissionais, consultores e empresas, aproximando-os.

O APL é fruto de uma política de governo, estadual e federal, com recursos financeiros realizados após a certificação, que “transforma os concorrentes em parceiros, somando competências e dividindo dificuldades”.

Na pré-residência, os futuros empresários tem uma mesa por até um ano, para então ingressarem na residência (com modelo e plano de negócio aprovados e CNPJ, no momento de assinar o contrato), onde ficam dois anos, podendo estender até três anos. O módulo de incubação seguinte é o não-residente, onde o empresário não usufrui mais do espaço físico, mas possui todo o respaldo e acompanhamento. A graduação ocorre quando a empresa tem o produto ou serviço constituído, e está acessando o mercado. A seleção do pré-residente é feita

por prospecção ativa, sendo analisada bimestralmente e aprovada pelo conselho gestor. Os residentes e não-residentes são chamados por edital. Há workshops para candidatos à residência que não sejam pré-residentes. Os critérios para seleção são grau de inovação, ser de base tecnológica e viabilidade econômica, financeira e mercadológica.

No primeiro trimestre de incubação é elaborado o plano de metas, que é revisado e avaliado anualmente, em cinco dimensões com seis ou sete objetivos cada uma, são elas: produto, mercado, produção, estrutura organizacional e competências do empreendedor e equipe (conhecimento, capacitação, plano de metas pessoais). As quatro primeiras dimensões são relacionadas ao empreendimento e a quinta é voltada ao plano pessoal, como onde o empreendedor espera estar em cinco anos.

Para entrar no APL também é necessário passar pela aprovação do conselho gestor. Em relação ao acompanhamento, busca-se realizar um diagnóstico de maturidade, baseado no padrão FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) de diagnóstico de maturidade empresarial. A partir desse diagnóstico, foi possível apoiar a certificação MPS.Br (Melhoria de Processo de Software Brasileiro) e CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), aquela nacional e esta internacional, que são certificações equivalentes, baseadas em normas ISO no APL de TIC.

O Cecompi busca constantemente novos métodos e o projeto que está sendo desenvolvido atualmente é, em parceria com a Fatec, disponibilizar professores nas empresas para realização de um coaching em áreas específicas que o empresário possui dificuldade, como exemplo, a contabilidade.

Embora o valor de uma sala seja inferior ao mercado, este não é considerado o principal diferencial. O principal valor da incubadora são a credibilidade e o ambiente, propício à inovação, que é formado por pessoas - a rede de contato e a troca de experiências - com empresas de diversos setores, trabalhando com muita proximidade, e a aproximação da universidade com as empresas, que é considerado algo muito distante, no Brasil.

A organização elenca, como diferenciais competitivos:

- Interrelação de competências
- Aumento da eficiência da cadeia de suprimento Local;

- Maior especialização da força de trabalho;
- Acesso fácil e rápido a serviços especializados;
- Redução de custos e aumento da qualidade na seleção de insumos;
- Joint-ventures, oportunidades conjuntas;
- Visão Coletiva, planejamento, influência;
- Redes de interrelacionamento, colaboração entre empresas, entidades;
- Transferência de tecnologia, inovações e conhecimento;
- Incremento de eficiência, carreiras com progressos mais rápidos;
- Incremento nas inovações, produtividade e competitividade.

Entre colaboradores do CECOMPI e dos projetos, há cerca de 25 pessoas, uma parte para as funções administrativas e outra parte para os projetos, neste caso em funções de assessor, coordenador.

Em relação a uma agenda coletiva, há reuniões mensais com os incubados, além dos eventos, capacitações e workshops, divulgados com um mês de antecedência. O acompanhamento individual é realizado mensalmente pelo líder da incubadora e duas vezes no trimestre pelos consultores, que fazem a avaliação.

Excluindo os dados referentes à Embraer, as empresas associadas ao Cecompi, representam 24 mil empregos na cidade, mais de seis mil indiretos, mais de seis mil empregos diretos, e cerca de 40% do PIB do município.

Há uma pessoa especializada apenas para realizar o contato com os associados, convidando para reuniões e eventos, visitando as empresas; esta atividade é chamada *manejo comportamental* o que fez imensa diferença no comprometimento dos empresários, com oficinas de planejamento participativo.

Como dificuldades,

- há que se considerar as dificuldades de cada negócio, que exige uma customização – uma certificação da Anvisa leva pelo menos 3 anos para se conseguir; um protótipo de TI é bem mais rápido do que de uma peça de avião.

- O público-alvo possui diversidade de qualificação: há estudantes, mestres e doutores. Há, então, um aporte da universidade em paralelo ao aporte do Cecompi.
- Há pouca flexibilidade já que os principais clientes são as esferas do governo e os recursos são públicos. Desde a sua criação, foi concebida a ideia de uma OSCIP ou OS para atuar no lugar da prefeitura para fomentar este desenvolvimento, de forma mais desburocratizada.
- Outras dificuldades estão na definição de indicadores efetivos de mensuração do sucesso do programa, considerando que é uma organização de terceiro setor cujas ações tem um grau importante de intangibilidade em seus três pilares fundamentais de trabalho, que são a competitividade, inovação e o empreendedorismo. Em um último estudo que a incubadora fez, em 2010, a cada um real que a prefeitura colocava aqui a gente devolvia três reais, calculado pelo recolhimento de impostos dos incubados e pagamentos de direitos de trabalho e outros, mas a mensuração e demonstração de que o recurso é bem investido ainda é sempre complicada.
- o acompanhamento das empresas graduadas.
- As parcerias e cursos oferecidos pelo Cecompi são para as empresas, já para os funcionários há a dificuldade do recurso; entretanto, todos tem e devem ter uma visão clara sobre empreendedorismo, inovação e competitividade – os pilares do Cecompi – participando na medida do possível dos workshops e alguns eventos.

4.2.2.13.2 Perfil do empreendedor

Sobre o perfil do empreendedor, há um entendimento de que o empreendedorismo *se desperta*, não se ensina; e é movido pela transformação, por ser um agente do novo e não apenas pelo dinheiro; sabe usufruir das oportunidades, do ambiente. O perfil do incubado está entre 35 e 45 anos, como segunda carreira, e raramente a pessoa empreende sozinha, são pelo menos dois sócios. O perfil típico e recomendado é o pesquisador, que tem perfil bastante técnico, unir-se a uma pessoa com perfil comercial. Ressalta-se que o perfil em SJC é muito técnico. Os estudantes de graduação estão entre os funcionários, não como empreendedores. Em relação à interação universidade-empresa e o perfil do empreendedor,

[...] não dá mais, chegou a um ponto que não dá mais para a academia ser tão afastada do mercado das empresas assim, chegou a um ponto de quebra. Porque é impossível você, hoje em dia, formar empregados. Antigamente você se formava na faculdade para ser empregado, hoje em dia não. Não tem como, inclusive as empresas, procuram empreendedores, o que eu falo sempre, o empreendedor não precisa criar uma empresa, você pode ser empreendedor dentro do seu trabalho.

Que aí eles deram um nome bonito de intraempreendedorismo, intraempreendedorismo é o empreendedorismo, dentro do seu trabalho, e aí a gente vê empresas como a Natura, 3M, Embraer mesmo, são empresas que estão incentivando essa inovação: ‘olha, a gente tem esses problemas, quem fizer um projeto, ganha premiação, ganha um *status*’, e é o que eu sempre falo, o empreendedor não trabalha por dinheiro, ele trabalha por transformação, ele é um agente de transformação; o que o alimenta, não é só o dinheiro, é transformar. Ele quer transformar, ele é um agente de transformação do novo, com inovação, diferencial. E que, principalmente, sabe usar o ambiente que ele está, parceiros, vantagens, benefícios, sempre no bom sentido, mas, benefícios e vantagens do ambiente de onde ele se encontra. (LI).

Para atuar em uma organização de terceiro setor como o Cecompi, que tem as três esferas do governo como clientes importantes, com grau de intangibilidade nas suas ações, o entrevistado relata que é necessário acreditar na missão da empresa, acreditar que é um caminho que dá certo “se for pelo dinheiro, você não fica”.

São José dos Campos já é referência em seus APL’s, e o objetivo do entrevistado é torná-lo referência também nas incubadoras, buscando também investidores privados (de semente, de anjo), e formando um grupo forte de mentoria, de coaching e de investidores.

Na seleção do Centro Empresarial I do PqTec foram aprovadas cerca de 20 empresas provenientes das incubadoras e, segundo o líder do Cecompi, há diversas empresas do PqTec que são associadas ao Cecompi; a seleção e chamada de empresas para o Centro Empresarial II está ocorrendo ao longo do ano de 2014, através de quatro convocatórias e, de um total de 50 pequenas e médias empresas – PMEs a serem selecionadas até o final de 2014, das 21 que já foram chamadas, seis tiveram origem na incubadora do Cecompi.

4.2.2.13.3 Parcerias

São mencionadas, como parcerias, o apoio da prefeitura, do CIESP, do SEBRAE e da Anjos do Brasil, com a qual foi fechado um convênio para as empresas nascentes. No portal da instituição são elencadas, como parceiras, as seguintes instituições:

- Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI
- Aerospace Valley (polo aeroespacial francês)
- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX
- Pólo de Competitividade Aeroespacial Paris
- Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial – DCTA
- ETEP Faculdades

- Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos – FATEC
- Fundação Casimiro Montenegro Filho
- Instituto de Fomento e Coordenação Industrial – IFI (com calibração, metrologia, certificação)
- Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA
- Pólo Pegase de Aeronáutica e Espacial (APL Aeronáutico Francês)
- Prefeitura Municipal de Caçapava
- Prefeitura Municipal de Caraguatatuba
- Prefeitura Municipal de São José dos Campos
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
- Universidade de Taubaté – UNITAU
- Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP
- Vilage Marcas e Patentes

4.2.2.13.4 Governança

A interação entre os três setores pode ser percebida na constituição do Conselho Administrativo, onde há representantes dos três setores (Governo, Universidades e Empresas), como segue:

- Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos
- Empresa Brasileira de Aeronáutica – Embraer
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP
- Fundação Casimiro Montenegro Filho
- Fundação Valeparaibana de Ensino, UNIVAP
- Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE
- Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA
- Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT
- Minoica Global Logística Ltda
- Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras
- Prefeitura Municipal de São José dos Campos
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
- Serviço de apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

- Química Natural Brasileira Ltda – Quinabra

A governança é entendida como um fator crítico de sucesso, pelo seu aporte institucional, que favorece a mobilização de recursos.

E no Cecompi, a gente sempre tenta manter um conselho forte, parceiros fortes. Porque quando uma agência dessas me fala não, por exemplo, ela não está falando não só para o Cecompi, ela está falando não, para essa cadeia inteira, está falando não para essas empresas, falando não para a Embraer, não para o Sebrae, não para a Prefeitura de São José, não para o ITA, então você sempre tenta buscar, fortalecer o que a gente chama de governança. Governança é isso, criar esses 'players', que são institucionais, 100% institucional, mas que crie esse peso, não está falando 'não' só para o Cecompi, está falando 'não' para as empresas e todos os outros apoiadores. O que a gente visualizou no Brasil, é que nós temos agências, temos capital, mas a gente não tem projetos, eles devolvem dinheiro, todo ano. Eles não têm projetos e programas de qualidade para destinar verba. Ou seja, eles têm orçamento, mas eles não têm corpo técnico também para desenvolver projetos e programas. É aí que entra o Cecompi. O Cecompi fala, 'ô, peraí, eu te ajudo', então vamos criar aí uma interação, uma sinergia, e eu consigo criar esse programa baseado nas demandas das minhas empresas, porque eu tenho contato mais próximo.(LI).

4.2.2.14 Empresas (Centro Empresarial I)

Foram colhidos depoimentos de representantes das empresas Femto Ciências Aplicadas, ECOaméricas e Lunus, instaladas no Centro Empresarial I.

Foi possível perceber que os entrevistados veem como grandes diferenciais a ampliação da rede de relacionamentos (networking), imagem (no sentido de confiabilidade, referência), o local para instalação de uma sala, alguma integração com outros parques tecnológicos nacionais e internacionais (neste caso também pela própria rede da empresa) e principalmente qualidade de vida no trabalho, seja pela cidade (fora da capital e com boa localização) seja pelo ambiente do PqTec, que é um bom ambiente para se trabalhar. Percebe-se também que há um ambiente de empreendedorismo e pouca ou nenhuma influência do parque sobre o modo de gestão da empresa e das pessoas.

O diretor da Femto Ciências Aplicadas (fundada em 4 de janeiro de 2002) foi coronel da aeronáutica, é PhD e relata identificação com consultoria investigativa e possui a crença de que o país tem vocação para as matemáticas, já que a formação aqui é similar à internacional, o que lhe dá estímulo para investir em sua empresa de simulação computacional de escoamento de fluidos, cuja missão está em criar soluções (produtos e processos) para problemas de não-conformidade para a indústria. Além da identificação com a linha de trabalho do parque, o empresário decidiu se candidatar para o parque porque precisava de um local adequado para instalar o seu escritório e receber clientes e desenvolver networking.

[...] muitas vezes recebemos visitas aqui que nós não convidamos, e são visitas interessantíssimas, dos quatro continentes. Um tempo desses estive aqui um pessoal do México, de análise de patentes, com quem já fizemos amizade, volta e meia a gente entra em contato. Então, é um excelente lugar. Eu costumo dizer o seguinte: a minha sala não tem uma janela, mas tem uma vitrine muito grande que é o parque tecnológico de São José. [...] Então, quando você está aqui, dentro do Parque, e você chega numa grande empresa, uma SABESP, Suzano, tal, faz diferença. Tem duas coisas que fazem diferença: quem você é, e onde você está. Estar num Parque Tecnológico, faz diferença; é PhD, faz diferença. (FC)

Competências: ser PhD (conhecimento em física e matemática com aplicação em aeronáutica e previsão do tempo) e saber ouvir para poder criar soluções. Em relação a recapacitar-se, é importante participar de eventos, de preferência para apresentar resultados, mas mesmo como ouvinte. Estar na fronteira da ciência. Em relação a competências interpessoais, saber ouvir, ser simpático, ser sincero, jamais falar mal de um concorrente. (FC)

Para o diretor da Femto, os parques tecnológicos são um espaço de muita criatividade, com pessoas de alguma forma seletas, que tem condição de fazer a diferença no Brasil. Com um ambiente seguro e agradável, é onde as empresas deverão buscar suas soluções.

A EcoAmericas é uma empresa da MetalAméricas. A MetalAméricas fabrica fornos industriais para, principalmente, reciclagem de metais não ferrosos (o principal forno entre os metais não ferrosos é de alumínio, de cerca de 60 até 100 toneladas). Posteriormente a empresa passou a realizar a reciclagem de borracha de pneu, que possui uma pequena escala, e outros materiais. Para dar uma destinação final ao processo de reciclagem de borracha de pneus para embalagens flexíveis, criou-se a EcoAméricas, que possui a patente do processo e agora encontra-se na fase de criar um protótipo industrial para iniciar a industrialização. A fábrica de reciclagem fica em Mairiporã, no PqTec há o escritório de desenvolvimento de negócios e produtos no Centro Empresarial I e no Cecompi fica o escritório de engenharia que faz os projetos, como os fornos para a Metal América.

O sócio-diretor da EcoAméricas desenvolveu carreira na Alcan, em São Paulo, sendo profundo conhecedor da indústria de alumínio; fundou e foi presidente da Latasa e veio para a São José em busca de qualidade de vida. Descreve-se como uma pessoa muito dinâmica, movida por desafios, gosta de desenvolver novos negócios e possui atividades de consultoria de sinergia com o seu negócio – “Esse é o grande motivador, dínamo da nossa energia: desafios.”. E cita uma frase de Iacocca, como sendo o seu pensamento orientador e da MetalAmérica: “Na vida nós somos confrontados com excelentes oportunidades brilhantemente disfarçadas de barreiras.”. Como valores de ética profissional e pessoal, descreve a honestidade, não enganar os outros, nem o governo e ajudar quem quer ser

ajudado. Como competências importantes para o negócio, o empresário elenca: conhecimento (estudar sempre), persistência e espírito de inovação.

A Lunus foi fundada em 1994 para fornecimento de componentes eletrônicos para o setor aeroespacial, evoluindo para a representação de algumas empresas que produzem equipamentos ou sistemas de aplicação espacial como estações para recepção de dados para satélite. São 32 pessoas, incluindo três sócios, distribuídos em duas divisões, a espacial e a ambiental. Ao passo que a divisão espacial possui basicamente quatro clientes, a ambiental possui clientes em todos os estados do Brasil, garantindo a estabilidade da empresa. Instalou-se no centro empresarial do PqTec em 2010 para desenvolver o Fluxômetro, um equipamento que atualmente é importado. Após o ingresso no parque, a empresa estabeleceu parceria com outra residente, a CNA, que se envolveu no desenvolvimento do produto, em relação ao corpo de plástico do sensor. A empresa espera desenvolver sensores mais complexos no futuro. Seus sociodiretores são aposentados do INPE.

[...] nós viemos para cá, pois já tínhamos um conhecimento de como era um Parque Tecnológico através das empresas que nós representamos, empresas do exterior. A maioria delas são empresas que se desenvolveram ou até mesmo nasceram dentro de Parques Tecnológicos. Nós já passamos por uma fase em que recebíamos muitos profissionais dessas empresas do exterior e nós apresentamos o Parque Tecnológico, apresentamos a nossa área e todos eles que são de Parques Tecnológicos de seus países, disseram o quanto aqui realmente é desenvolvido ou se parece muito com o que eles tem lá, que são países de primeiro mundo. Como eles desenvolveram seus produtos, equipamentos, projetos, nesses Parques Tecnológicos, nós tivemos a ideia de também nos desenvolver nessa área seguindo a mesma base, e essa é a visão que nós tínhamos na época.

Estando aqui dentro é muito maior, existem muitas vantagens, tivemos possibilidade de novos projetos para desenvolver aqui junto com nossas representadas, por estarmos no Parque Tecnológico, e deu muito mais credibilidade. A nossa Matriz, no centro de São José, é um escritório para recebermos as pessoas, reuniões, mas quando dizíamos que queríamos desenvolver algo, eles não davam tanta credibilidade para nós e estando em um Parque Tecnológico, entraram como parceiros e o apoio deles é muito importante para nós. Junto a isso, é a nossa capacidade de sinergia com outras empresas. No caso do IPT, foi um fornecimento que fizemos, mas temos outras empresas que possuem tecnologia que podem trabalhar conosco, por exemplo, a CNA que desenvolve moldes. (LU).

[...] Então essa possibilidade de sinergia é muito grande. E o Parque não exatamente facilita, mas proporciona esse ambiente de integração, que é muito importante. A busca por profissionais das universidades que estão aqui (ainda não vieram todas), mas esse Parque é muito novo ainda. Quando nós participamos da chamada para estarmos aqui, o Centro Empresarial não existia. Havia todo o projeto, mas não estava pronto. Aqui era tudo terra, não tinha nada. (LU)

Eu tenho um prazer tão grande de vir aqui, porque eu vejo tudo isso, que era só terra, sem nada e caminhando eu vejo como cresceu. [...] Em geral, tudo isso é muito vantajoso na nossa área de tecnologia. Além disso, o apoio que podemos ter, orientação para a apresentação de projetos, junto a Fapesp, por exemplo ou a Finep. (LU).

Estar instalado no parque gera diferencial de confiabilidade, referência, tornando mais fácil conquistar clientes, e de imagem, pela visibilidade da empresa, vencendo uma primeira barreira, e pela própria sede arquitetônica. Em relação à autonomia, não há diferença, já que o órgão gestor não intervém na administração. A integração ocorre de maneira informal, pela

proximidade que as empresas possuem no centro empresarial, e pelos cursos que são oferecidos, especialmente pelo Cecompi. As visitas nacionais e internacionais são de fato oportunidades para estabelecer parcerias. No caso da EcoAméricas, foi possível estabelecer um diálogo, para obtenção de investimentos, com um grupo europeu. O local é importante também pelas facilidades, como estacionamento, mas o maior valor mencionado está nas possibilidades de novas parcerias. No tocante a intercâmbio com outros parques tecnológicos, a Lunus possui intercâmbio com parques internacionais, pela natureza de seu negócio, e a Femto vislumbra a possibilidade de parcerias com empresas do parque de Sorocaba (a Femto é um associado do Cecompi, e há um estreitamento de relações deste e o PTS) e com parques internacionais.

Nenhuma das três empresas possui recursos de financiamento público, embora seja uma possibilidade, suas receitas provem exclusivamente de seus clientes.

O financiamento é relatado como o maior entrave para a empresa EcoAméricas: há necessidade de maiores facilidades para se obter financiamentos para que se possa ingressar na fase industrial de produção. De acordo com o diretor, o retorno para um investimento industrial é mais longo, como cinco ou dez anos.

4.2.3 PTS - Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto



Ilustração 15 - Fachada do núcleo do PTS
FONTE: A AUTORA (2014)

Inaugurado em 06 de junho de 2012, o Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto, ou PTS (Ilustração 15), está instalado próximo à Rodovia Presidente Castelo Branco, SP 280, em uma área industrial, tendo como referência de localização a fábrica da Toyota, no município de Sorocaba. A Logomarca do PTS é apresentado na Ilustração 16.



4.2.3.1 Surgimento do Parque

O parque faz parte de um projeto de reestruturação do parque industrial de Sorocaba que foi concebido pela prefeitura, com a criação, em 2006, do PODI, Polo de Desenvolvimento e Inovação, um órgão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Sorocaba, que deu

origem e constituiu as bases do Parque Tecnológico, sendo extinto com a criação do PTS. Sob encomenda do PODI, em final de 2006, foi realizado pelo Núcleo de Gestão e Política Tecnológica da Universidade de São Paulo, NPGTUSP, liderado pelos professores Guilherme Ary Plonski e Desirée Zouain, um estudo de identificação que originou o Plano de Ciência e Tecnologia da Cidade de Sorocaba, com um mapeamento científico, acadêmico e empresarial, de oportunidades e setores a serem focados.

Na época, em 2006, ao mesmo tempo em que a Toyota procurava uma cidade para implantar a sua nova fábrica, o Governo do Estado, que buscava atrair a empresa para alguma cidade do Estado, estava implantando o SPTec. Nesta perspectiva, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade percebeu a oportunidade de fortalecer o projeto de Sorocaba com a criação desse ambiente e assim reforçar os argumentos para que a Toyota decidisse se instalar. A Toyota instalou-se na cidade, juntamente com outros sistemistas que atendem a empresa.

Como marcos legais, o empreendimento contou com a Lei de Inovação de Sorocaba (SOROCABA, 2011). Para constituir a Agência de Inovação, o suporte advem da Lei Federal das Organizações Sociais (BRASIL, 1998), da Lei Municipal das Organizações Sociais (SOROCABA, 2011b) e do Decreto Municipal de Qualificação da Inova Sorocaba como Organização Social (SOROCABA, 2012).

O então prefeito, Vitor Lippi, é considerado o grande responsável pela criação do parque, já que apostou no instrumento, fez um esforço pessoal e mobilizou os recursos para a sua concretização. Ao deixar a prefeitura, tornou-se o presidente da Empresa Municipal do Parque Tecnológico de Sorocaba, EMPTS. A partir de abril de 2014, a presidência passa para o secretário de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, interinamente, e no mês seguinte, é assumida pelo ex-secretário de Negócios Jurídicos da Prefeitura de Sorocaba.

O processo de implantação do parque é considerado, pelos entrevistados, relativamente rápido. O Diretor Presidente, que participou do processo do PqTec, menciona que em São José houve um processo de dez anos, e em Sorocaba o parque passou a funcionar após um ano de inauguração.

Embora tenha sido inaugurado em 06 de junho de 2012, durante o segundo semestre de 2012 foi estruturada a empresa pública (EMPTS), a contratação da Inova e o funcionamento operacional. Em janeiro de 2013 foram instalados os primeiros laboratórios e em agosto ocorreu o primeiro edital de seleção, após o mapeamento de oportunidades, com 32 protocolos de intenção de instituições de ensino e empresas que queriam estar no Parque.

Outro destaque no desenvolvimento da cidade é a instalação, em 2014, pela Embraer, de um centro de serviços para aviação executiva, localizado junto ao aeroporto Bertram Luiz Leupolz, em Sorocaba, com Operações de Base Fixa, para os clientes e tripulação de jatos executivos, com serviços de hangaragem, atendimento aeroportuário, reabastecimento, área de descanso para a tripulação, internet, limpeza da aeronave e catering, entre outros.

Na opinião dos entrevistados, a vocação da cidade continua sendo manufatureira, tendo em sua história as fundições, uma forte indústria têxtil. Em termos de setores, destaca-se a eólica (energias renováveis), automotiva e eletroeletrônica, com novas empresas se instalando. Embora sejam setores já ligados à tecnologia, o diretor presidente acredita que em dez anos haverá efetivamente uma mudança orientada à tecnologia, que está latente, a exemplo do setor de software embarcado.

O Parque Tecnológico de Sorocaba também deve ser âncora no processo de urbanização do entorno, com condomínios empresariais e comerciais, em discussão no plano diretor da cidade.

4.2.3.2 EMPTS – Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba



Ilustração 17 - Foto aérea do PTS
FONTE: EMPTS (2012).

Na concepção da estrutura de governança do parque, o PODI criou a EMPTS, Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba, que desenvolve a política estratégica e é proprietária da área do parque tecnológico, bem como de seus prédios, sendo responsável pela gestão da infraestrutura, de concessões, de espaço físico, e que realiza o relacionamento burocrático com as empresas para que elas possam se instalar.

De acordo com o portal da EMPTS (2014), o Parque Tecnológico de Sorocaba tem como objetivo “disseminar a cultura da inovação e empreendedorismo para o desenvolvimento sustentável no Município de Sorocaba e região por meio da articulação entre o poder público, IES (Instituições de Ensino Superior) e o setor empresarial/indústrias, acelerando a transformação do conhecimento em riqueza.”

O Parque é, assim, considerado como um espaço para instalação de laboratórios de pesquisa para desenvolverem novos produtos ou serviços, gerando melhorias na qualidade de vida da população.

O parque possui uma área de 1,8 milhões de metros quadrados (Ilustração 17), que inclui área para expansão, instalação de empresa e uma área de biodiversidade. O projeto do Núcleo do Parque Tecnológico de Sorocaba possui, atualmente, 12.000 metros quadrados contendo:

- a estrutura de gestão e administração do Parque;
- a incubadora tecnológica;
- laboratórios de universidades e empresas;
- o Centro de Convenções, com dois auditórios de 100 lugares, um auditório de 500 lugares e hall para exposições; e
- a Área de Convivência com espaço para restaurante.

Faz parte do projeto a construção da chamada segunda fase, com a construção da outra metade do prédio, formando um anel completo, que totalizará 18.000 metros quadrados. De acordo com Lippi (EMPTS, 2013), há aproximadamente 600.000 metros quadrados reservados para os laboratórios das empresas e 300.000 metros quadrados para as entidades de ensino superior.

As empresas instaladas no núcleo firmam contrato de cinco anos, enquanto a concessão das áreas externas, por meio de licitação, é firmada por 25 anos, renovável por mais 25 anos. Atualmente, as próprias empresas devem realizar a construção de seus prédios mas, tal qual no Damha, busca-se outras soluções facilitar esta fase.

O PTS é apresentado em termos de missão, visão e valores, como mostra o Quadro 24 abaixo.

Quadro 24 - Missão, Visão e Valores do PTS

Ser um Parque Tecnológico de classe mundial, vetor para o desenvolvimento sustentável na região sudoeste paulista, e uma referência na cooperação universidade-centro de pesquisa-empresa-governo.

Prover e gerir um ambiente de excelência para o desenvolvimento da C&T, estimular a cultura da inovação e a sinergia entre instituições de ensino e pesquisa, empresas, governos e entidades de fomento e investimento.

O PTS tem compromisso com: Inovação; Sinergia; Sustentabilidade; Empreendedorismo; Compromisso Sócio-Ambiental; Eficiência; Visibilidade; Reconhecimento; Criatividade.

FONTE: EMPTS, 2014.

O Parque Tecnológico tem como funções:

- Desenvolvimento do planejamento e gestão de clusters de empresas de base tecnológica;
- Desenvolvimento de atividades de incubação de empresas com o intuito de auxiliar os empreendedores a criar e implementar negócios, impactando de forma importante o desenvolvimento local/regional;
- Criação de um ambiente favorável para as empresas residentes, facilitando a aproximação com as instituições de ensino e pesquisa e aumentando as oportunidades de acesso à inovação, recrutamento de pessoal especializado e aquisição de tecnologia;
- Estabelecimento de um ambiente favorável à criação de novos modelos para atração de investimentos em tecnologia.

De acordo com o portal (EMPTS, 2013) o PTS está aberto para todas as áreas de pesquisa, mas possui como foco: metalmecânica, eletroeletrônica, automotiva, energias limpas e TIC (tecnologia da informação e comunicação).

Quadro 25- Principais áreas de atuação do PTS

Área	Foco
Mobilidade Urbana	Desenvolvimento e melhoria da eficiência, produtividade e qualidade da produção automotiva, incluindo autopeças e montadoras.
Energias Alternativas	Diversificar a matriz energética buscando fontes limpas e renováveis como energia solar, eólica, biomassa e hidráulica.
Metal-Mecânica	Processos de deformação plástica, soldadura, fundição, usinagem, propriedade dos materiais e fenômenos de resistência.
TIC	Tecnologias integradas de automação e comunicação de processos e negócios, indústria de softwares e hardware.
Eletro-Eletrônica	Automação, Componentes e Equipamentos Industriais; Material de instalação Elétrica; Telecomunicações; Sistemas Eletroeletrônicos.

FONTE: EMPTS, 2013.

Em relação à infraestrutura de transportes local, há uma linha de ônibus que atende o parque (Linha 39 - Aldeia dos Laranjais), ciclovia (ainda descontínua) e estacionamento.

4.2.3.3 Instituições Parceiras

Como critérios fundamentais na seleção de projetos, é importante que sejam inovadores, ou seja, *portadores de futuro*. Outros critérios importantes são a ligação com o ambiente, como a possibilidade de desenvolver estudo com pesquisadores das universidades parceiras, e o espírito de cooperação.

Ao explicitar os critérios de seleção, o Diretor Presidente esclarece que o princípio fundamental está na inovação, e dentro disso o órgão gestor prioriza, neste momento, quatro setores, que são setores importantes para a cidade de Sorocaba, que são o automotivo, o eólico, cidades inteligentes e, com mais cuidado, o de engenharia biomédica:

Estamos focando o automotivo, por motivos óbvios, aqui na região se tem plantas automotivas importantes, você tem sistemistas bem importantes, notadamente, aqui em Sorocaba, empresas líderes, globais, você tem o setor eólico forte aqui, energias renováveis, com foco no eólico, acho que hoje a maior planta do mundo individualmente está aqui: a Tectis e também a Wobben [Windpower] e você tem uma outra área de concentração, que é uma área meio matricial, meio horizontal, que a gente está chamando de cidades inteligentes. Toda essa parte de eletrônica, de gestão, sensores, integração em cidades inteligentes, e uma quarta área que nós estamos trabalhando ainda com mais cautela, por conta de entender melhor como que é a dinâmica e tal, é o setor de engenharia biomédica, toda parte de equipamentos biomédicos, equipamentos médicos. Essa parte de softwares integrados, gestão, então são essas áreas que a gente tá olhando com mais calma, a eletroeletrônica ela também é forte aqui na região, ela tá na entrada como no nosso portfólio, mas não é ainda o mais imediato, o mais imediato mesmo são essas três aí, que a gente está olhando primeiramente. (DP)

Em janeiro de 2014 havia três empresas instaladas com laboratórios ou escritórios de desenvolvimento: C.E.S.A.R (laboratório), Metso (metalmecânica) e Bardella (materiais). Estão sendo impulsionados projetos com as seguintes organizações: Bardella, Facens, Fatec, Metso Metal mecânica, PUC-SP, Mentore (RFID, TIC), Greenworks (Tração elétrica - Automotivo), Ufscar, Unesp, Uniso, USP e Bio Space (W-Link Aeronáutico). Após a visita ao parque, instalaram-se a Fit (Flextronics), Input (TI), a Bio Space (start-up de automação aeronáutico), a RDS Energy, Mentore (automação, equipamentos de rádiofrequência). Estão se instalando a I.Q.A., Instituto da Qualidade Automotiva (certificação de fluidos) e a Greenworks (motores hídricos).

4.2.3.4 Identidade

A identidade do parque é formada por duas identidades gestoras, chamado *modelo de governança*. De acordo com os entrevistados e com o portal do parque, que é o portal da

Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba, EMPTS (2014), a sua identidade está dividida da seguinte forma:

- A EMPTS - Empresa Municipal Parque Tecnológico de Sorocaba é a empresa pública gestora do Parque, responsável pela gestão estratégica e imobiliária.
- A INOVA Sorocaba, Agência de Desenvolvimento e Inovação de Sorocaba, é uma Organização Social, OS, responsável pela gestão de ciência, tecnologia e inovação, além de ser responsável pelo programa de incubação de empresas de base tecnológica no Parque Tecnológico de Sorocaba.

O parque ele tem, no modelo de Sorocaba duas instituições, uma que é a dona da infraestrutura e outra que faz a parte de gestão, de relacionamento. E é uma questão delicada, quando você tem duas instituições fazendo isso, graças a Deus, por enquanto, as coisas estão bem alinhadas. [...] Então essa é a figura que se tem hoje de governança do parque, uma empresa pública que tem recursos do governo municipal, e segue, obviamente, as diretrizes do governo municipal, como um gestor do espaço, e a agência como gestor do relacionamento, que é quem articula para que as instituições busquem uma maior sinergia e interação; é a Inova que vai atrás de oportunidades para atrair para o parque, seja empresas para se instalarem aqui, seja universidades para auxiliarem uma empresa, um empreendedor, em um desenvolvimento de alguma ideia, então esse é o papel da Inova aqui. (DCTI).

E então o diretor se refere à identidade do parque como organização, programa e ambiente:

E aí do ponto de vista de identidade organizacional para o parque enquanto organização, a gente tem o parque como um grande programa, e um ambiente, então ele é meio, embora a gente tenha prédios e tal, infraestrutura que é palpável, mas o programa em si ele é mais virtual, e esse é o parque, e essa identidade é construída em conjunto, entre a Inova e a empresa pública. Essa é a idéia, mais ou menos, do que a gente tem hoje enquanto parque. (DCTI).

O Diretor Presidente complementa que trata-se de um modelo organizacional inovador porque não são duas Organizações Sociais, mas uma Organização Social e uma Empresa Pública, e vê a divisão identitária como um ponto forte do modelo de gestão do parque:

Do ponto de vista de identidade organizacional, pela minha experiência eu vejo que o grande segredo disso tudo, é que o modelo organizacional reflete o modelo de gestão, eles se retroalimentam, nesse aspecto nós ainda estamos construindo a nossa identidade. Aliás, eu acho que ela nunca termina, porque fazer gestão de ambiente de inovação, que é dinâmico por natureza, então hoje o modelo que se achou são dois, uma empresa pública, e uma organização social, uma que trabalha infra, outra que trabalha fomento dos negócios inovadores. No Brasil é assim, no mundo também é, mas via de regra não se tem uma empresa pública, se tem duas OS's trabalhando isso, ou uma fundação. Aqui se optou por ter uma empresa pública, e isso é inovador por quê? Porque você consegue daí eliminar um gargalo até jurídico, o próprio público, então a empresa pública cuida disso, e é muito pouco comum que o governo alimente negócios, então a Organização Social, que é privado, tem uma governança privada, cuida de negócios. Então isso é inovador. [...] aqui se tentou fazer um híbrido, que na minha opinião, tem sido bem diferente, bem interessante, a forma da velocidade, da segurança, que você não tá pegando a si próprio e colocando no mercado, fora das regras de poder público, é isso. (DP).

O folheto do parque tecnológico é claramente dividido em duas identidades: o lado esquerdo, da EMPTS e o lado direito, da Inova Sorocaba (Anexos VII, VIII e IX).

O diretor-presidente ressalta três pontos em relação à burocracia:

1. O processo de seleção: deve-se seguir critérios de seleção, como ser portador de futuro, e estar vinculado à missão do parque.
2. Regras de convivência: o dia-a-dia também precisa ser regrado.
3. Gestão do ambiente: o residente do parque tem que responder uma burocracia que facilite a gestão desse ambiente, ele deve estar disposto a compartilhar, e esta abertura é inerente a qualquer ambiente de inovação.

4.2.3.5 Diferenciais

Os entrevistados apontam como competências fundamentais capacidade em modelar negócios e transferir tecnologia. Desta forma, a Inova busca capacitar em modelo de negócio, gestão de projetos, principalmente de portfólios.

Pessoas da start-up costumam começar com plano de negócio e não com modelo, então a gente tem que ter a competência aqui que nós estamos desenvolvendo, é modelar negócio, depois que você tem negócio a estrutura toda se organiza, você contrata um especialista em administração, finanças e tal, mas se você não tem um modelo do que você vai fazer é complicado, então o Parque tá se capacitando cada vez mais em modelo de negócio, gestão de projeto, principalmente de portfólio, você tem vários projetos de natureza deferente, então a competência do Parque em fazer gestão de projetos de portfólio, em gestão de portfólio ela é latente também, a nossa equipe tem essas características. A outra coisa é transferência de tecnologia, não tenha dúvida que todo lugar que a gente vai aqui tem que transferir tecnologia um pro outro, e isso também o nosso escritório tá se preparando cada vez mais, se capacitando em transferir tecnologia.

A transferência de tecnologia ocorre pela interação entre as pessoas. O “vírus da tecnologia” precisa de um ambiente propício para proliferar, que, de acordo com o diretor-presidente, existe no parque. Ocorre nos corredores, nas salas de convivência e cursos, gerando diferencial competitivo para os parques.

Já como característica distintiva os entrevistados apontam para o compartilhamento de conhecimento de pesquisas com diversas universidades, ao contrário de se ter uma grande universidade ou centro de pesquisas como esponsor do parque, de onde derivam as competências do empreendimento, além de uma cultura centralizadora.

A universidade é uma organização centralizada, tradicional, eles têm poucas entidades que estão abrindo a sua gestão. Então, por exemplo, a reitoria faz um plano de trabalho, um plano estratégico

e dentro daquilo todo mundo se alinha e faz, então quando uma universidade fala eu vou pra dentro de um Parque ou ela tem, ela tá dentro desse racional da reitoria, ou é muito difícil a resposta. Aqui está acontecendo uma coisa interessante, os grupos de pesquisa que estão vindo pra cá, eles estão vindo com a aquiescência da reitoria ou da direção da universidade, mas eles quiseram vir pra cá porque é a natureza da pesquisa deles, o objeto da pesquisa deles, o compartilhamento. Então nós estamos falando de sete organizações de ensino e pesquisa que tão aqui dentro com seus laboratórios, que sentem de alguma forma vínculo com essa dinâmica de Parque, então isso é inovador, no Brasil não se tem isso, eu não conheço nenhuma outra experiência assim, isso é uma vantagem muito grande. (DP).

Desta característica distintiva, surge a necessidade de se possuir como competência um modelo de gestão matricial, fazendo frente ao dinamismo do modelo.

Outra competência necessária para a concretização dos objetivos, levantada na entrevista, é a gestão de talentos. O diretor-presidente lembra que pesquisadores são pessoas diferenciadas, com um ritmo diferente. Faz-se necessário desenvolver competências para saber lidar com estas pessoas e desenvolvê-las.

O diretor-presidente ressalta como vantagens do parque tecnológico de Sorocaba:

- O compartilhamento de laboratórios e pesquisas: ele explica que cada universidade pode trazer uma média de quatro laboratórios, resultando em pelo menos vinte laboratórios compartilhados. E as empresas tem acesso a isso.
- Grande diversidade de empresas e setores: gera dinamismo e fortalece a economia, dando visibilidade e distintividade à cidade:

O Parque está respondendo a essa dinâmica, foi criado pra ter essa dinâmica. No Brasil, hoje, qual outra região tem essas características - manufatureira, metalmecânica, com estratégias globais -, eu tenho cem empresas aqui que exportam, que são exportadoras. Então, Sorocaba está no mundo de forma muito latente, isso é uma vantagem interessante para a gente também.

Como fatores favoráveis à construção da identidade do parque, foram encontrados a renovação e ampliação do ambiente industrial e acadêmico de Sorocaba, com forte incentivo de políticas públicas para que o sistema se concretize e dê frutos de influência regional e internacional. Como fatores restritivos, pode-se apontar a falta de tradição da região em pesquisa e cooperação, fatores que estão sendo focados pelos gestores.

4.2.3.6 Universidades e Centros de Pesquisas

Dentre as distintividades do parque, ressalta-se como marca a integração com as universidades, com caráter multiuniversitário. Além dos laboratórios das universidades, a Inova Sorocaba instalou, com recursos municipais, um laboratório de engenharia computacional e a C.E.S.A.R também está instalada com laboratório.

De acordo com o diretor de CT&I, o ambiente acadêmico de pesquisa em Sorocaba é recente. A universidade mais antiga é a PUC-SP (década de 1950), mas com cursos de ciências da saúde, ciências biológicas e medicina, que desenvolve algumas pesquisas. A faculdade de engenharia era mais focada no ensino do que na pesquisa. Nos últimos dez anos a cidade recebeu a UNESP, com cursos como engenharia ambiental, mecatrônica e robótica e a UFSCAR está na cidade desde 2006, com cerca de vinte cursos, com mestrado e doutorado. A UNISO, Universidade de Sorocaba, tem uma tradição na cidade, a partir da faculdade de filosofia (1951), mas apenas nos últimos quatro começou com os programas de mestrado e doutorado em áreas como a farmácia bioquímica. Em termos acadêmicos, a cidade é muito forte na parte de serviços e das humanas.

O entrevistado considera que o ambiente acadêmico era inicialmente uma desvantagem, já que não havia o lastro de pesquisa, mas que foi transformado em distintividade.

Então, isso era uma desvantagem inicialmente, e a forma de transformar, de modificar isso, foi justamente olhando para todas e falando que nós não queremos um espaço único, nós queremos um espaço de todos, então vamos fazer desse ambiente um ambiente multiuniversitário, daí veio essa possibilidade. Então, com isso criou-se o diferencial, que está hoje talvez muito ligado na identidade do Parque como um todo, que é o caráter multiuniversitário do Parque, isso está explicado na parte de marketing, na parte de discurso institucional. Isso é uma característica forte do Parque. (DCTI).

As quatro universidades mencionadas estão instaladas no núcleo e há mais duas em instalação, que são a Facens e a Fatec. Desta forma, as universidades parceiras são:

- Facens- Faculdade de Engenharia de Sorocaba.
- Uniso.
- Unesp Sorocaba.
- Unip – Universidade Paulista.
- Fatec Sorocaba.
- UFSCar.

4.2.3.7 Entidades

As entidades que são parceiras da Inova são:

- Sebrae-SP, instalado no parque em 2014.
- Ipen - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares.
- Ciesp Sorocaba.
- Ipeas - Instituto de Pesquisa e Estudos Avançados Sorocabano (instituição de pesquisas aplicadas nas diversas áreas da engenharia).
- Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- Fiesp Sorocaba.
- NPGTUSP.
- Associação comercial de Sorocaba.
- SindusCon-SP - Sindicato da Construção de Sorocaba.

4.2.3.8 A Inova Sorocaba - Agência de Desenvolvimento e Inovação de Sorocaba

A Inova Sorocaba – Agência de Desenvolvimento e Inovação – é uma Organização Social, OS, criada em 2007 como Associação Civil sem Fins Lucrativos “com autonomia administrativa e financeira”. Foi qualificada como Organização Social em 2012, “porque desenvolve atividades não exclusivas do poder público nas áreas de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.” (INOVA, 2014; EMPTS, 2014), após a criação, em 2011, de Lei Municipal que regulariza as OS’s. A agência desenvolve suas atividades de relacionamento, atração e institucional, incluindo marketing, serviços técnicos e de apoio tecnológico, a partir de um contrato com a EMPTS. A organização participou dos estudos de viabilidade realizados pelo NPGTUSP, sendo uma parceira neste levantamento, dando suporte, realizando eventos e ações de interação entre os setores.

A Inova Sorocaba “foi criada para desenvolver e fomentar ações, programas e projetos que incentivem o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e a pesquisa científica na região. A agência tem por meta tornar Sorocaba um polo de desenvolvimento da região, agregando conhecimento tecnológico e inovação.” (EMPTS, 2014).

Embora tenha outras atividades, a Inova foi concebida para ser a gestora do parque, e é uma agência de desenvolvimento e inovação de atuação regional. Seu foco é a região de Sorocaba, e por meio da gestão do parque ela deve atingir o objetivo maior que é o desenvolvimento regional, por meio da inovação, de melhoria de competitividade das empresas da região e atração de novos negócios para região.

O Quadro 26 abaixo apresenta a missão, principal objetivo, valores e atuação da Inova, de acordo com o portal da agência (INOVA, 2014).

Quadro 26 - Missão, principal objetivo, valores e atuação da Inova Sorocaba

Missão	Desenvolver e fomentar ações, programas e projetos que incentivem, de forma articulada e contínua, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e as culturas local e regional baseada no conhecimento, inovação e empreendedorismo.
Objetivo	Articular parcerias e projetos inovadores para o Parque Tecnológico de Sorocaba. Faz parte da atuação da Inova Sorocaba a gestão da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Parque Científico e, assim, a criação de novos editais, seleção e assessoria às novas empresas a serem incubadas. É também responsável pela realização de eventos no escopo empreendedor – como workshops de modelo de negócios e palestras – com o intuito de fomentar o empreendedorismo tecnológico na região e entre os atores do Parque Tecnológico.
Valores	Responsabilidade social Confiabilidade Integridade Excelência Comprometimento Capacidade tecnológica Capacidade inovativa
Atuação	Para cumprir sua missão, a Inova Sorocaba atua para: Estimular a melhoria da eficiência econômica das empresas; Melhorar a coordenação de ações entre os segmentos empresariais na região; Incentivar a cultura da inovação e estimular o pensamento global; Facilitar o acesso do setor produtivo às fontes de conhecimento/tecnologia, promovendo serviços estratégicos de apoio à produção; Contribuir para o crescimento de empresas nascentes e empresas de base tecnológica em geral; Incubar e incentivar o setor privado a incubar empresas de base tecnológica; Promover cursos, simpósios, seminários, conferências e estudos que contribuam para o aperfeiçoamento técnico dos profissionais de empresas em diversos segmentos da sociedade; Promover o desenvolvimento sustentável.

FONTE: INOVA, 2014

A agência estrutura-se com uma equipe de dez pessoas: Diretor Presidente, Diretora Administrativo Financeiro, Diretor de Ciência, Tecnologia & Inovação, Assessor Técnico,

Coordenador de Ciência, Tecnologia e Inovação, Coordenadora de Comunicação, Assistente Administrativo, Assistente Jurídico e duas Auxiliares Administrativas.

Os participantes entendem que a identidade da Inova, e do parque, se fundamenta na forma como se organizam as parcerias, as empresas se associam e passam a fazer parte de um colegiado, com assembléia, direito de voz, direito de voto, e “não é uma figura única que define o todo, é um grupo.” (DCTI).

Em relação à gestão das parcerias, de acordo com os entrevistados, pode-se destacar o seguinte:

- Parceiro bom é aquele que combina e entrega.
- A base de todo relacionamento começa com confiança mútua, e confiança mútua institucional é ainda melhor (combinar e entregar).
- A Inova tem como competência juntar parceiros e articular para que os parceiros cumpram os acordos.
- É importante a percepção de haver uma relação ganha-ganha, de troca, com o alinhamento de interesses.
- Há a necessidade de dissolver uma noção antropológica onde o governo seria o grande provedor, o pai e tutor, em orientação a uma relação ganha-ganha.

Trabalhar agendas coletivas é um processo inerente ao trabalho da Agência, sendo dinâmico. Existe uma regra de entrada, que é um plano de trabalho anual, mas dentro desse plano de trabalho há agendas que são laterais ou do dia-a-dia.

Em relação à autonomia, o diretor-presidente considera que há uma liberdade vigiada, porém com maior liberdade em relação a um órgão público. É vigiada porque há um conselho de administração, prática de gestão corporativa e auditoria externa, que confere segurança e conforto para as partes. Embora o dinheiro público seja auditado pelo Tribunal de Contas, a burocracia envolvida ocorre antes do ingresso na OS, ao passar pelos secretários diretamente envolvidos. Desta forma, existe uma maior velocidade na gestão orçamentária na Inova e um melhor tempo de resposta aos desafios do mercado.

A Inova tem como meta ter uma relação de ingressos financeiros que seja 40% dos recursos provenientes da iniciativa privada e 60% da iniciativa pública. Recém-criada, atualmente a OS tem uma receita proveniente de recursos próprios ainda irrisória, sendo quase 100% dependente do orçamento do governo.

No caso dos recursos privados, a agência busca a venda de serviços, transferência de tecnologia, patentes e negócios gerados na organização. A organização busca prover suporte a outros municípios e empresas de outros municípios com mecanismos de inovação e prestação de serviços. Exemplos de serviços são fazer uma patente, fazer transferência de tecnologia, e estruturar um escritório de inovação.

A Inova possui como marca, um processo importante na construção de sua identidade o “Poupatempo de Inovação”, que envolve os seguintes serviços: Elaboração de Projetos; Propriedade Intelectual; Desenvolvimento de Produtos; Captação de Recursos; Apoio Jurídico; Empreendedorismo.

Os entrevistados explicam que o processo de patenteamento depende muito do tempo de resposta do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, INPI, e a aceleração que a Inova provê, refere-se a estabelecimento de um entendimento prévio, onde o empresário pode se encaminhar. O processo, no INPI, leva em média oito anos, até dez anos, exceto se o depositante possui mais de sessenta anos, quando ocorre um *fast-track* e a patente sai em um ano e meio ou dois anos. A Inova tem como meta reduzir para cinco anos, considerando a convenção internacional de 18 meses de sigilo. A referência buscada é a americana, que leva de três a cinco anos.

De acordo com a Investe SP (2014) a Inova divulgou o registro de duas patentes, uma pelo laboratório da indústria Bardella, de mecânica industrial, e outra do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (C.E.S.A.R). Há ainda a perspectiva de registro de patente de um estudo farmacêutico do laboratório da Universidade de Sorocaba (Uniso) - um medicamento mucoadesivo para ser colocado no céu da boca de pacientes que fazem quimioterapia, evitando aftas e ferimentos. O laboratório da Uniso usa biomateriais e nanotecnologia e há, também, pesquisa de um tipo de medicamento retroviral, para portadores do vírus HIV.

4.2.3.9 Incubadora do Parque Tecnológico de Sorocaba

A Inova Sorocaba é responsável pela gestão da Incubadora de Base Tecnológica do PTS (anteriormente gerida pela INTES, Incubadora Tecnológica de Empresas de Sorocaba), e deve estimular o empreendedorismo e fortalecer as empresas que desenvolvem aplicações de pesquisas tecnológicas em seus primeiros anos de existência, dando assessoria em diversas áreas para ampliar as possibilidades de sucesso dessas empresas. Atualmente conta com quatro empresas graduadas, que tornaram-se associadas à Inova.

Atualmente há quatro empresas incubadas fora do parque, na Incubadora de Base Tecnológica do PTS, que são a

- ConfLAB - Laboratório de testes de confiabilidade em materiais e componentes eletro-eletrônicos
- Focus (equipamentos eletrônicos nas áreas de odontologia industrial),
- Contim (simuladores),
- Rabisquedo (produção de pelúcias exclusivas),
- HBL (automação em sistemas de movimento),

A Ferrari Laser (equipamentos médicos para tratamento de celulite e redução de medidas para uso em clínicas e salões de tratamentos estéticos) está incubada no núcleo desde fevereiro de 2013.

O Sebrae possui instalações no núcleo do parque e desde 01 de abril de 2014 possui convênio firmado para implantação do modelo Cerne, Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, para a gestão da incubadora de empresas.

4.2.3.10 Governança

O Conselho de Administração da Inova Sorocaba é composto por 14 membros, sendo cinco representantes de empresas, seis representantes de universidades, dois da prefeitura e um do Ciesp, que é o presidente do conselho, em março de 2014, como segue:

1. CIESP Sorocaba
2. Premium Com. de Fixadores

3. Universidade Estadual Paulista – UNESP
4. Prefeitura de Sorocaba – SEJ
5. CEETEPS/FATEC
6. Universidade de Sorocaba – UNISO
7. Prefeitura de Sorocaba – SEDE
8. Universidade Paulista – UNIP
9. Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR
10. FIT – Flextronics
11. Anthropos Consulting Ltda.
12. Faculdade de Engenharia – FACENS
13. Shaeffler Brasil Ltda.
14. ZF do Brasil S.A.

4.2.3.11 Perfil pessoal

Sobre as competências pessoais importantes para gerir o parque, o entrevistado elenca:

- grau de paixão por servir,
- abnegação,
- altruísmo,
- liderança,
- espírito empreendedor,
- resiliência
- resolução de conflitos
- visão de futuro e prospecção de tendências
- gostar de gente e
- capacidade e experiência em gestão de negócios:

Ah, um grau de loucura, um grau de passar mal aí né. Tem um conjunto que eu poderia elencar, mas quando eu olho o espelho, eu sempre penso o seguinte: o grau de paixão por servir, abnegação, altruísmo. Uma outra coisa é liderança, espírito empreendedor, aí a questão da resiliência também é forte, você está com um monte de gente com interesses diferentes aqui dentro, então você tem que estar o tempo todo superando desafios de conflitos, solução de conflitos, então o gestor de parque é um grande desatador de nós, o tempo todo tem que estar acomodando as coisas. Também tem que ter a característica de visão de futuro, prospectando tendências do futuro. E gostar de gente, gostar de gente, senão eu acho que se fica doido aqui. (DP).

O Diretor Presidente é sociólogo, com experiência em economia industrial, especialização em gestão estratégica de inovação tecnológica na UNICAMP. É professor universitário, mas sempre ligado à economia industrial. O traço mais importante para exercer a função é capacidade e experiência em negócios - não vê necessidade em uma formação de pesquisador. Percebe que a formação técnica em contabilidade lhe dá um pequeno diferencial, pois é difícil encontrar no mercado uma pessoa que tenha esse conhecimento, no terceiro setor, por enquanto.

Entre suas atividades mais importantes estão:

- Em São José participou do governo local, na área de planejamento estratégico na economia, sempre trabalhando ambientes ou política de incentivo fiscal,
- Foi coordenador da equipe local de implantação do Parque de São José,
- Foi o primeiro gerente executivo do centro de competitividade e inovação, que foi a organização social que modelou e inventou o Parque, gerindo por dez anos nessa instituição.

Como motivação e identificação: O desafio. “Acho que a economia Sorocabana, esse desafio de você embarcar tecnologia numa localidade de característica manufatureira é um belo desafio na carreira. [...] Eu me identifico como um facilitador desse ambiente, especializado nisso, então eu facilito as parcerias, eu facilito o entendimento de inovação, entendimento de poder de negócio, e de gestão.

4.3 Síntese Comparativa

Nesta seção é realizada uma síntese comparativa entre os casos estudados, em função dos parâmetros estudados na literatura de Identidade. O estudo comparativo é importante porque define semelhanças e diferenças, o que remete ao conceito de identidade.

O Quadro 27 apresenta o comparativo das características básicas da identidade do parque.

Quadro 27 - Características básicas

Parâmetros / Parque tecnológico	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba
Cidade	São Carlos	São José dos Campos	Sorocaba
Portal	http://www.parqueecotecnologico.com.br/	http://www.pqtec.org.br/	www.empts.com.br/
Data de início do Parque Anprotec	10/09/2006	04/12/2006	01/02/2008
Inauguração do Parque	Set/2013 (lançamento em 2010)	2009	04/06/2012
Data instalação empresas	2013	2009	2013
Certificação SPTec	24/04/2009 (pré-credenciamento)	28/12/2010 (definitivo)	15/08/2012 (definitivo)
Propriedade do Parque	Condomínio privado	Urbam	EMPTS
Slogan	Primeiro Parque de 3ª Geração do Brasil	Inovação sem limites	Inovar é antecipar o futuro

A construção da identidade pode ser explicada pelo histórico do parque e, com base em Castells (1999) pelas perguntas por quem, para quê, a partir do quê e como. Esta síntese está apresentada no Quadro 28.

Quadro 28 - Surgimento (construção da identidade)

Surgimento	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba
Por quem? Origem (setor)	Privado, Damha Urbanizadora, Grupo Encalso Damha	Prefeitura	Prefeitura, por Plano de C&T.
Para quê?	A Damha quer se projetar como a melhor urbanizadora do Brasil, com bairros sustentáveis e respeito e apoio à comunidade (anterior e posterior).	Ampliar o mercado de trabalho e desenvolver a economia da região.	Atrair investimentos e fortalecer, capacitar a cadeia produtiva da região.
A partir do quê?	A partir de um bairro sustentável, completo.	A partir da base tecnológica da região	A partir da agenda de governo, do plano de C&T.
Como?	Promovendo o desenvolvimento no bairro e entorno com intervenções que gerem empregos para os moradores, e projetos sociais e ambientais. O Parque Eco Tecnológico é seu projeto de maior diferenciação, com oportunidades de negócio que ampliem a economia local.	Pela criação de incubadoras e o parque tecnológico, entre outras iniciativas.	Incremento da estrutura de ensino e pesquisa da região e criação de mecanismos de fomento, que inclui a OS e o parque tecnológico.

A partir do estudo da literatura de identidade, foram estabelecidos alguns parâmetros para a análise da construção da identidade organizacional, que estão sintetizados no Quadro 29. É importante lembrar que a Integração compreende os processos empresa-empresa, empresa-universidade e a relação com outros parques tecnológicos; as parcerias envolvem governo, órgão gestor, associações de classe, empresas e universidades/centros de pesquisas.

Quadro 29 - Elementos estruturantes da identidade organizacional

Parâmetros	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba
Construção da Identidade Organizacional / Confiabilidade	Pelo modo de trabalhar e principalmente pelos valores de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Pela qualidade dos reports. - transparência, seriedade, integridade e consistência nas ações cotidianas - “tijolinho a tijolinho”. - Foco em resultado. - Estratégia de comunicação. 	<p>É construída em conjunto, entre a Inova e a empresa pública. Está na dedicação em manter o alinhamento entre as duas entidades gestoras e também na dedicação em fazer o triple helix funcionar. A construção é permanente devido ao dinamismo do ambiente.</p> <p>Confiabilidade: práticas de gestão corporativa, práticas de auditoria externa.</p>
Parcerias			
Vínculos com Universidades	Multiuniversitário	Multiuniversitário	Multiuniversitário
Universidades	Quatro universidades e dois institutos de pesquisas	Cinco universidades e dois institutos de pesquisas	Seis universidades e dois institutos de pesquisas
Associações de classe	Sebrae / Ciesp	Sebrae / Ciesp Senai / Abimaq	Sebrae / Ciesp / Senai / Fiesp Sorocaba Associação comercial SindusCon-SP
Integração			
Integração entre as empresas e presença de uma agenda coletiva.	(não se aplica por ser um empreendimento recente)	Em abril de 2014 foi realizada uma rodada de negócios - encontro entre as principais instituições residentes (grandes empresas, instituições de ciência e tecnologia, ICT, universidades e PMEs). Para cumprir a meta de divulgar e promover novas oportunidades de parceria e cooperação entre elas.	Há um valor forte no sentido de compartilhamento de conhecimentos e a agenda coletiva é entendida no sentido de cumprimento da missão do parque.
Integração entre as empresas e universidades e presença de uma agenda coletiva.	(não se aplica por ser um empreendimento recente)	Existe integração e uma agenda coletiva com centros de pesquisa, liderada pelas empresas-âncora, nos CDTs.	Há laboratórios de empresas instalados no parque. A integração com universidades no sentido de uma agenda coletiva varia de caso a caso.
Cooperação e intercâmbio com outros parques tecnológicos.	Intercâmbio e prestação de serviços do Órgão Gestor com parques nacionais.	Intercâmbio e prestação de serviços do Órgão Gestor com parques nacionais e internacionais.	Intercâmbio do Órgão Gestor com parques nacionais e internacionais.

(continua)

(continuação)

Parâmetros	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba
Integração com o parque produtivo da região.	-	O parque produtivo da cidade é liderado pelas empresas-âncora instaladas no parque	A integração com o parque produtivo e os centros de pesquisa é um valor e guia estratégico forte.
Região de influência do Parque e órgão gestor	Intercâmbio e prestação de serviços do Órgão Gestor com parques nacionais.	Intercâmbio e prestação de serviços do Órgão Gestor com parques nacionais e internacionais.	Intercâmbio do Órgão Gestor com parques nacionais e internacionais e prestação de serviços regional, abrangendo a região administrativa de Sorocaba.
Autonomia	É necessário cumprir rigorosamente os objetivos contratados, caso contrário há descredenciamento.	É um equilíbrio sensível. Melhorou muito.	É uma Liberdade Vigida. Por ser OS, há maior velocidade e liberdade, dentro das regras de gestão corporativa e auditoria. Segue as diretrizes do governo municipal.
Fonte de recursos em relação ao governo	-	Situação atual: 18% recursos próprios. Meta para 2014: 28% recursos próprios.	Situação atual: quase 100% público. Meta: 40% recursos próprios e 60% recursos públicos.

No estudo da identidade de parques tecnológicos, é importante compreender os seus órgãos gestores, cujas identidades se interceptam. O Quadro 30 apresenta os parâmetros específicos de identidade do órgão gestor.

Quadro 30 - Identidade do órgão gestor

Parâmetros / Órgão Gestor	Instituto Inova	APTSJC	Inova Sorocaba
Portal distinto do portal do parque	Sim http://www.institutoinova.org.br/	Não	Sim http://inovasorocaba.org.br/ EMPTS: Não
Configuração jurídica do órgão gestor	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OS, Organização Social.	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OS, Organização Social.
Constituição do órgão gestor	Reestruturado pelo Damha em 2008. Qualificado em 2002.	17/07/2007 Qualificado em 2007.	2007 Qualificado em 2012.
Outras atividades, além do parque tecnológico	Sim. Já possuía projetos anteriores.	Sim. É necessário reduzir a proporção de recursos públicos.	Sim. Para apoiar o desenvolvimento regional, que é o objetivo da OS, e para ter outros recursos.
Objetivo do Órgão Gestor	Interface entre empresas de base tecnológica e instituições de fomento e de desenvolvimento científico e tecnológico.	O objetivo do parque é acelerar o desenvolvimento, a disseminação e o fortalecimento de pequenas e médias empresas.	Desenvolvimento regional por meio da inovação, de melhoria de competitividade das empresas da região, de atração de novos negócios para a região.
Papel do órgão gestor em relação ao parque	"Ponte entre as empresas instaladas no parque e o mundo."	Papel similar a uma incubadora neste sentido: fomenta, estimula e cobra.	Articular para que as instituições busquem maior sinergia e interação, e atrair para o parque empresas e universidades que auxiliem as empresas ou empreendedores no desenvolvimento de alguma ideia.

Além dos valores apresentados nos quadros acima, foram extraídos alguns valores das entrevistas (Quadro 31):

Quadro 31 - Valores

Valores	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba
Como vê a Identidade Organizacional do Parque	É um parque tecnológico de terceira geração. O parque é um ambiente de inovação onde há empresas de base tecnológica, oferta de conhecimento que fortalece negócios e a gestão de negócios. É este ambiente que cria a massa crítica para que se sustente no tempo.	É um local especialmente orientado para pequenas e médias empresas, com cultura de empreendedorismo e interação, onde a presença de grandes empresas tem importância vital e estratégica.	É um ambiente, um grande programa de capacitação da cadeia produtiva e atração de investimentos, onde a OS é a alma e a empresa pública é o corpo.
Base de valores do modelo de gestão do parque citada na entrevista	Sustentabilidade e valores de longo prazo.	Os três pilares: empresas âncora, universidades e PMEs.	Hélice Tríplice, considerando a representação também do terceiro setor. Integração entre governo, as instituições da sociedade civil, as empresas e a academia - representantes dos três setores.
Imperativos Categóricos mais encontrados	Sustentabilidade, valores duráveis e cumprimento de acordos.	Cobrança e resultados. Sensibilidade na articulação entre stakeholders. Sensibilidade de criação sempre de um contraponto para um grande no parque.	A hélice tríplice tem que funcionar. Compartilhamento de conhecimentos. Seguir regras.
Critérios de seleção das empresas residentes e incubadas	Projeto alinhado com os objetivos do parque e com pelo menos sete itens de sustentabilidade.	Projeto inovador	Projeto inovador e equipe aberta ao compartilhamento de conhecimento; alinhamento com a missão e se possível com alinhamento aos setores estratégicos.

Ainda em relação aos valores organizacionais, é interessante notar a forma como os gestores iniciaram os seus depoimentos.

O diretor geral do PqTec inicia o seu depoimento explicando que o seu itinerário profissional, notadamente em Comunicação, o prepara para, como representante institucional, atuar na

construção da identidade organizacional, embora esta construção seja realizada quotidianamente por um conjunto de pessoas, de acordo com um quadro de princípios. Há uma ênfase no relacionamento institucional com stakeholders, incluindo a comunidade, e o planejamento de comunicação.

O presidente do Instituto Inova de São Carlos, inicia o seu depoimento relatando a sua identificação com os valores e modelo de gestão do Grupo Encalso Damha, e frisando que estes valores são repassados ao modelo de gestão do parque. Há uma ênfase em valores de longo prazo, que são sustentados na passagem de poder de uma geração a outra, e que definem a sobrevivência e longevidade de uma organização.

Na Inova Sorocaba, o depoimento dos entrevistados inicia-se com o planejamento do parque, com o estudo de prospecção realizado pelo NPGTUSP e o plano da prefeitura de vitalizar o parque industrial de Sorocaba, sendo o parque um instrumento para que a identidade da cidade seja alçada em um novo patamar de desenvolvimento e influência regional e internacional. Neste ponto, é importante considerar que o objetivo do PTS é também do PqTec, ambos parques públicos.

Em relação ao perfil pessoal dos dirigentes dos parques, percebe-se como imperativo, em seus discursos, a defesa da integração entre a universidade e instituições de pesquisa com o setor produtivo, em consonância a esta perspectiva, defendem que os acadêmicos devem integrar o mercado, em oposição a um isolamento em pesquisas. Na opinião da pesquisadora, de acordo com os depoimentos, a experiência e inserção acadêmicas são aspectos importantes para se lidar com universidades e administrar os talentos que vão compor a identidade dos parques – os pesquisadores. A experiência no mercado, por outro lado, suporta os aspectos práticos do dia-a-dia e o diálogo com gestores de empresas. Desta forma, um perfil ideal englobaria a experiência acadêmica, de mercado e de relacionamento com governo. De acordo com os dados desta pesquisa, o perfil do gestor engloba também outras características importantes como paixão por servir, altruísmo, liderança, espírito empreendedor, resiliência, resolução de conflitos, visão de futuro e prospecção de tendências e capacidade e experiência em gestão de negócios.

5. CONCLUSÕES

*Uma sociedade totalmente institucionalizada
é um tema adequado para pesadelos.
(BERGER; LUCKMAN, 2013).*

Este estudo buscou compreender a identidade organizacional de um tipo de empreendimento que é relativamente recente no Brasil, os parques tecnológicos, bem como sua construção, que é permanente. O estudo do construto de identidade pessoal permitiu selecionar elementos para a análise da identidade organizacional, considerando que a construção da IO ocorre em uma cadeia de valor, sincrônica, por stakeholders externos e internos, chamada no âmbito desta tese de política de identidade.

O conceito de identidade que norteou a compreensão da IO foi semelhança e diferença – interpretado por Whetten (2006) como os aspectos essenciais, duradouros e distintivos. Como elementos estruturantes foram o histórico, que inclui visão de futuro e símbolos (surgimento), a confiabilidade, autonomia, integração (parcerias e influência) e recapacitação.

Foi escolhido, como objeto de estudo, a identidade organizacional de parques tecnológicos que, por não serem em si entes juridicamente constituídos, recai em grande parte aos seus órgãos gestores, que respondem pelo parque ao qual são responsáveis. A identidade de um parque tecnológico é bastante particular e impõe desafios pela sua complexidade, mas que ampliam a possibilidade de reflexão acerca do tema.

A IO de um parque tecnológico diferencia-se da IO de seu órgão gestor, o que é esclarecido por duas perspectivas: na perspectiva do parque tecnológico, que não é necessariamente gerido por apenas uma entidade, como no caso do PTS; e, na perspectiva do órgão gestor, não é necessário que a organização gestora tenha apenas um projeto - o parque tecnológico - para administrar, como no caso do Instituto Inova de São Carlos e mesmo do Cecompi, que poderia ter assumido o PqTec em sua concepção.

As três principais organizações gestoras estudadas nesta tese (Instituto Inova, Inova Sorocaba e APTSJC) possuem outras atividades, embora o parque seja o principal projeto. O Cecompi possui um portfólio mais amplo de atividades, já que realiza a gestão de APLs e incubadoras. Além disso, as organizações gestoras mantêm contratos, que lhe dão autoridade para a administração do parque, mas que possuem prazos definidos e são renovados regularmente.

Neste contexto, não se deve observar as duas identidades como uma somente, apesar de seu entrelaçamento.

Em relação à expressão *Nós somos* refere-se predominantemente à entidade gestora, mas a expressão é utilizada também em relação ao parque. A identidade social – em relação à organização – refere-se primeiramente ao órgão de gestão, no caso das que com ele possuem um vínculo de trabalho: a identidade primária dos profissionais é determinada pelo vínculo de trabalho, mas também pelo ambiente e projeto que é o parque tecnológico.

Construção da Identidade Organizacional

Podemos entender a construção da IO pelas proposições de Castells (1999): *por quem, para quê, a partir do quê e como*. O passado e a visão de futuro são condicionantes no entendimento da missão, pela sua reflexividade.

No âmbito externo, além de instituições que as mobilizam, como a Anprotec, o NPGTUSP, entidades de governo, de fomento, associações empresariais, empresas inovadoras e de consultoria, universidades, imprensa, de capital de risco, investidores e ainda organizações de cooperação internacionais, as três esferas de governo, que determinam o marco legal, a política de incentivos e, ainda, cedem o seu simbolismo ao parque – como “cidade da tecnologia” e outros atrativos utilizados para a atração de investimentos. Outros aspectos que podem ser evidenciados é o entendimento da vocação da cidade ou região, a infraestrutura de logística, desenvolvimento urbano e pesquisa, que são valores constantes no discurso dos três casos estudados.

É importante lembrar que, reciprocamente, o parque tecnológico também constrói a identidade da esfera pública, pelos aspectos de imagem (referência e atratividade) e estilo, que inclui as suas edificações como cartões postais, notadamente no caso do PqTec-SJC, e pelas contribuições que deste instrumento são esperadas no futuro, como qualificação, impostos e bem-estar social.

Um stakeholder importante dos parques tecnológicos é o contratante da administração do parque que, no caso dos parques considerados públicos, como o PTS e o PqTec, é o poder público e, no caso do Eco Tecnológico, o contratante é o Grupo Damha – ressalva-se que no

PTS o contratante é uma empresa pública, a EMPTS. Os PqTs estudados foram criados para atender expectativas do contratante, como ficou evidenciado no tópico *surgimento* apresentado em cada um dos casos.

No âmbito interno, a entidade que realiza a gestão do parque, diariamente efetua a construção de identidade do parque, bem como a sua mesma, através da qualidade de sua gestão e seus processos, podendo-se destacar, processos e ações de comunicação, treinamento e relacionamento institucional.

Aspectos centrais, duradouros e distintivos

Os atributos centrais e duradouros refletem os seus valores mais elevados e se manifestam nos programas principais de uma organização, políticas e procedimentos. Aparecem no discurso em situações difíceis, como justificativas ou guias de decisão.

Como guia final para a tomada de decisões nestes empreendimentos, o valor que gera distintividade e diz respeito à essencialidade da existência dos parques estudados está na inovação, como fruto do desenvolvimento científico, e fomento de empresas inovadoras, que gere competitividade, mesmo que isto ocorra em detrimento dos setores enunciados.

Outros valores que são essenciais e duradouros são o desenvolvimento regional com aumento de empregos e incremento na economia, notadamente nos parques públicos (PqTec e PTS), embora esse valor seja encontrado também no Damha.

Em relação ao Ecotec, um valor essencial e duradouro, que pode ser considerado distintivo, é a sustentabilidade.

Atributos referentes à região onde o parque foi instalado são distintivos e relativamente duradouros. Evidentemente, a região é um atributo duradouro; atributos como infraestrutura, desenvolvimento urbano e educacional tendem a modificar-se em termos de referenciais. A vocação da cidade, que se reflete nos setores desenvolvidos nos parques, também é um atributo distintivo, mas sem a intenção de ser duradouro.

Verifica-se na comunicação institucional o entrelaçamento com determinados setores estratégicos, com vinculação desejável, mas não obrigatória, na seleção de empresas. O encadeamento dentro de determinados setores é positivo e desejado, já que promove a sinergia, mas não é essencial. Este fato é coerente com a IO destes empreendimentos e também com a teoria, já que evita a miopia estratégica. Como ressaltam Beyda e Macedo-Soares (2010), a IO não pode ser um limitador de mudanças nas organizações e, ao mesmo tempo, as empresas crescem e mudam com maior facilidade quando em consistência com as suas identidades. A facilidade em recapacitar-se perante as mudanças é favorável à própria preservação destas identidades, como em Teece, Pisano e Schuen (1997).

Desta forma, pode-se dizer que a identidade destes empreendimentos consiste em uma parte estável, que é o seu sentido principal e a presença de parcerias-chave envolvidas nos processos do parque (governo, centros de pesquisa e aprendizagem e órgão gestor); por outro lado, há uma parte fluida, menos estável, que relaciona-se aos atributos distintivos, como são, de certa forma, os setores de atuação, que abrange questões como quais e quantos são os parceiros - por exemplo, quantas e quais universidades, ou quantas e quais empresas.

Outro aspecto está no desenvolvimento de competências. Como explica o Prof. Ary Plonski, a “competência essencial da entidade gestora do parque é tornar esse ambiente de inovação atrativo”. Outras competências dizem respeito à comunicação e articulação dos parceiros no processo de geração de conhecimento.

Confiabilidade

Certamente a *confiabilidade* é fundamento central no conceito da Identidade Organizacional, como é mencionado por Albert (1998). No caso dos parques tecnológicos, esta confiabilidade é construída predominantemente pelo órgão gestor, que confere qualidade às ações conferidas ao parque. Como possíveis obstáculos a esta estabilidade, foram encontrados os próprios entes contratantes e fornecedores de recursos, em especial o governo mas, de acordo com os entrevistados, as mudanças de governo não tem constituído entraves à coerência na construção organizacional destes empreendimentos.

A confiabilidade é dada, também, pela fidelidade ao sentido do empreendimento e seus valores, tanto os terminais, relacionados com o sentido da organização, como os

instrumentais, relacionados à condução dos papéis no dia-a-dia. Ressalta-se que a comunicação, tanto interna quanto externa, possui um papel crítico na construção da confiabilidade, bem como da integração.

Autonomia

A natureza jurídica define o grau de autonomia. Neste sentido, a Inova Sorocaba entende que o PTS possui um diferencial em relação a outros parques públicos, pela criação da empresa pública que é proprietária dos terrenos, e pode concedê-los por vinte anos às empresas. Em consequência, a organização passa ao mesmo desafio que o Ecotec enfrenta, que é o prazo de construção e entrega, que determina a atratividade de empresas. Este modelo de gestão, entretanto, é um diferencial transitório, já que os parques, especialmente os que estão em fase de projeto, estão buscando outras soluções, enquanto o marco legal não é modificado.

Nos parques estudados, nota-se uma grande característica em comum: eles não foram formados a partir de uma universidade, tampouco são um departamento universitário, como tradicionalmente os parques são entendidos. Eles foram formados a partir de iniciativas de governo e de mercado, tendo como característica marcante a *multiuniversidade*, onde as universidades participam do processo do parque.

A autonomia é considerada relativa, como é da natureza de organizações de interesse público. A criação de uma entidade de direito privado oferece maior velocidade e liberdade, em relação à ação direta de um órgão público. Como aponta o executivo do PTS, “é uma liberdade vigiada”. Há controle por parte das entidades que exercem a governança para que os objetivos sejam cumpridos, e há auditoria. Por outro lado, busca-se uma independência financeira para o órgão gestor, em relação ao governo, no caso dos parques públicos.

Parcerias

A identidade organizacional de um parque é complexa. A estrutura de parcerias é parte direta da identidade do parque, seja pela integração de processos e valores compartilhados, seja pela marca e força que emprestam ao parque e é refletida na estrutura de governança. As entidades parceiras são consideradas um apoio institucional vital para o sucesso do empreendimento. Ao mesmo tempo que fazem parte do processo do parque, também controlam. Como os parques

são geridos por entidades privadas de finalidade pública, ressalta-se que esta é, também uma estrutura de terceiro setor.

Em relação à estrutura de gestão do parque, no PTS foi criada uma divisão (parceria) em duas organizações em sua concepção, e, no PqTec, foram criadas duas OS's também em sua concepção. No PqTec, a APTSJC está se desenvolvendo em duas divisões principais (uma para a parte de serviços do PqTec e outra para a parte burocrática, que se relaciona com os parceiros governamentais). Nota-se também uma concepção simbólica de *separação entre mente e corpo* em relação a estes empreendimentos. Figlioli (2013) traz esta noção dos parques estudados em sua tese. A mente se refere aos serviços do parque e o corpo às suas instalações.

Em relação às parcerias-chave, confirma-se a presença, quase indispensável, das entidades de classe Sebrae-SP e Fiesp/Ciesp. Pouco mencionado, a presença de associações como a Abimaq, no PqTec, empresta sua marca e é importante para o estabelecimento de parcerias, que é objetivo destes ambientes. De acordo com a função básica dos parques e incubadoras tecnológicos que é o aumento da competitividade da indústria com a integração entre os ambientes acadêmico e empresarial, as parcerias-chave são universidade e empresa, mediadas por um órgão gestor e fomentadas (ou não) pelo governo; entretanto, a presença quase obrigatória das associações de classe traz à luz que elas fazem parte de uma identidade básica destes empreendimentos. Neste sentido, o governo sempre será uma parceria importante na perspectiva de atração de empresas e criação de infraestrutura para isso, como linhas de crédito e transportes.

Nota-se que os parceiros são mais velhos do que o parque e os órgãos gestores, neste estudo. A habilidade e resiliência requeridas em um gestor de parques para se lidar com empresas grandes e universidades grandes e tradicionais impulsionam para a consecução do objetivo do parque, que é o avanço tecnológico, como é relatado no PqTec. Neste ponto, os entrevistados citam que é um grande diferencial ser multiuniversitário, ao contrário dos parques tradicionais.

Integração

Em parques tecnológicos, de acordo com este estudo, a integração pode ser entendida como o compartilhamento de valores e intercâmbio de conhecimento, em várias perspectivas:

- cooperação entre as partes (empresa-empresa e empresa-universidade) e presença de uma agenda coletiva;
- cooperação e intercâmbio com outros parques tecnológicos;
- integração com o parque produtivo da região; e
- área de influência do parque e órgão gestor.

Nota-se que há bastante contato e apoio entre os órgãos gestores, compartilhando as dificuldades e ações bem sucedidas, em busca de encontrar melhores soluções para este tipo de empreendimento.

Em relação à integração como processo, este é objetivo e também o maior desafio destes ambientes. Ainda percebe-se dificuldades neste quesito tanto entre as empresas como entre as instituições.

Fatores que favorecem e restringem para a formação da identidade organizacional dos PTs

Como aspectos favoráveis, ressalta-se que há um entendimento na classe política, de que o parque é um investimento de longo prazo, sem resultados para uma determinada gestão. Como afirma o prof. Ary Plonski, não há diferenças entre partidos políticos em relação ao interesse nesses ambientes, sendo favoráveis.

A infraestrutura ainda constitui um entrave para estas instituições, especialmente em relação a serviços de telecomunicações e transportes coletivos. Em São Carlos há um bom serviço de banda larga que interliga as instituições, e no Ecotec há uma boa infraestrutura interna neste quesito. Os recursos são uma dificuldade que está sendo enfrentada nestes empreendimentos, especialmente os públicos, e o acesso a financiamentos para produção industrial também surgiu como uma barreira em entrevista com um empresário.

Busca-se avançar nos quesitos autonomia, com melhores soluções para gerir estes empreendimentos e integração, que é o motor destes destes ambientes.

Qualidade de Vida no Trabalho e perfil pessoal

Nas reuniões realizadas nas empresas do Centro Empresarial do PqTec, foi possível perceber que a mudança para o parque gerou incremento da qualidade de vida no trabalho, percebido nos aspectos de ambiente, facilidades, integração e imagem. Os entrevistados veem como grandes diferenciais a ampliação da rede de relacionamentos (networking), imagem (no sentido de confiabilidade, referência e visibilidade), o local para instalação de uma sala, alguma integração com outros parques tecnológicos nacionais e internacionais (neste caso também pela própria rede da empresa), pela cidade (fora da capital, boa localização e IDH), pelo ambiente do PqTec, de empreendedorismo e cordialidade. Foi percebido, no discurso, que há um bom nível de confiança no relacionamento com os colaboradores, neste sentido corroborando os resultados de Sampaio (2010), com a ressalva de que esta é a percepção dos empresários. Em relação à autonomia, o órgão gestor não intervém na administração da empresa. Em relação aos órgãos gestores, a qualidade de vida, como bem-estar social, faz parte dos objetivos de longo prazo a serem alcançados por meio do conhecimento.

No discurso dos gestores, é possível perceber que as organizações tem valores voltados à conformidade (*seguir regras*), pela sua natureza jurídica, abertura à mudança (inovação e estímulo ao empreendedorismo e competitividade) e autotranscendência (bem coletivo e bem-estar social). Os gestores relatam o gosto pelo desafio (abertura à mudança) e benevolência (Inova Sorocaba e Instituto Inova).

Nas três empresas do PqTec visitadas, os empreendimentos fazem parte de uma segunda carreira dos empresários. Percebe-se que a percepção de QVT está relacionada às facilidades do parque (estacionamento, restaurante, valor de aluguel do escritório, bem como outras que ainda não foram implantadas), acesso e formato de concessão dos financiamentos e à qualidade dos relacionamentos.

5.1 Contribuições

O estudo contribui com o estudo da identidade organizacional de parques tecnológicos, que é um fenômeno recente e pouco estudado, considerando os aspectos centrais, duradouros e distintivos, e com a proposição de parâmetros que norteiam o estabelecimento das identidades organizacionais, a partir do estudo do construto de identidade pessoal, que são a confiabilidade, autonomia, a integração, e as parcerias como stakeholders internos nestes ambientes e pelas perguntas *como, por quê, quando e por quem*.

O estudo estabeleceu que há reciprocidades em relação aos elementos extraídos da literatura sobre identidade pessoal, e confirmou que estes elementos são estruturantes da identidade organizacional.

5.2 Limitações

Como limitações, podemos distinguir o seguinte:

- Os parques estudados são jovens, com processos pouco consolidados.
- Os parques tecnológicos brasileiros possuem uma grande especificidade identitária, impossibilitando a generalização, o que é também uma limitação de estudos de casos.

5.3 Estudos futuros

Como sugestões de estudos:

- Este estudo pode ser útil em pesquisas relacionadas à gestão de redes e organizações de terceiro setor.
- Estudos em relação à gestão de talentos, especificamente de pesquisadores.
- Protocolo de QVT específico para ambientes de inovação, com diferenciação entre empresários e colaboradores, com a hipótese de uma percepção distinta em relação à QVT.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, Stuart e WHETTEN, David A. *Organizational Identity*. In: STAW, B.M.; CUMMINGS L.L. (orgs.) **Reserch on organizational behavior**. Greenwich: CT:JSI Press, v. 7, 1985.
- ALBERT, Stuart. *The definition and metadefinition of Identity*. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Editors) **Identity in Organizations: building theory conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- ALMEIDA, Miguel Vale. Nota da tradução portuguesa. In: GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade Pessoal**. Trad. Miguel Vale de Almeida. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2001.
- ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos Ideológicos de Estado**: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado. Trad. Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro. Introdução crítica de José Augusto Guilhon de Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.
- ANJOS DO BRASIL. **Anjos do Brasil**. Disponível em <<http://www.anjosdobrasil.net/>> Acesso em 20/01/2014.
- ANPEI. **São Carlos terá Parque Eco Tecnológico**. Disponível em <<http://www.anpei.org.br/imprensa/noticias/sao-carlos-tera-parque-eco-tecnologico/>>. Acesso em 02/12/2013.
- ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores**. Disponível em < <http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em 20/01/2014.
- _____. **Portfolio de Parques Tecnológicos no Brasil**: versão de trabalho. Brasília: Anprotec, 2008.
- ABDI; ANPROTEC. **Parques tecnológicos no Brasil** – estudo, análise e proposições. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: ABDI, 2008.
- ANPROTEC; SEBRAE. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: Anprotec & Sebrae, 2002.
- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e Cidadania Empresarial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, 10-12/2001.
- ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1981.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Trad. José Gradel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedito Vecchi. Trad. Carlos Alberto de Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Diálogos com Zygmunt Bauman** - em Londres. Porto Alegre: Fronteiras do Pensamento, 25/07/2011. Disponível em: <<http://www.frenteirasdopensamento.com.br/videos/player/?13,113>>. Acesso em 16/09/2013.

BEYDA, Tânia Tisser; MACEDO-SOARES, T. Diana L. van Aduard de. Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009. **R.Adm.**. São Paulo: v. 45, n. 4, p. 400-414, 10-12/2010.

BEIRED, José Luís Bendicho; BARBOSA, Carlos Alberto Sampaio (orgs.). **Política e identidade cultural na América Latina**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Trad. Floriano de Souza Fernandes. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BORDIGNON, Nelso Antonio. O desenvolvimento psicossocial do jovem adulto em Erik Erikson. **Rev. Lasallista Investig**, v.4, n.2, p. 7-16, 2007.

BRASIL. Lei n. 10.973, de 02/12/2004. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 03/12/2004.

BRASIL. Lei n. 11.196, de 21/11/2005. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 22/11/2005.

BRASIL. Lei n. 9.637, de 15/05/1998. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 18/05/1998.

BRASIL. Lei n. 9.790, de 23/03/1999. **Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil**: Poder Executivo. Brasília, DF, 24/03/1999.

BRASIL. **Marco legal adequará Constituição às necessidades em CT&I**. Brasília: Portal Brasil, 24/10/2013. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2013/10/marco-legal-adequara-constituicao-as-necessidades-em-ct-i> Acesso em 29/11/2013.

BRICKSON, Shelley L.. *Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 864–888, 2007.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Identidade Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/ FGV, v. 37, n. 1, p. 6-17, 01-03/1997.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Identidade Organizacional. *In*: WOOD Jr., Thomas; CALDAS, Miguel P. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CALDWELL, David F.; CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. *Building organizational commitment: A multifirm study*. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 245-261, 1990.

CAMPINAS. **Prefeitura de Campinas – Incentivos Fiscais**. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/governo/financas/incentivos_fiscais/. Acesso em 01/09/2013.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Aula Magna 2013 com Fernando Henrique Cardoso**. São Paulo: FEA-USP, 14/03/2013. Disponível em: http://www.fea.usp.br/videos_view.php?id=236>. Acesso em 14/03/2013.

CARR, Adrian N. *The construction of identity and 'selfhood': Glimpses of the relevance of these psychodynamics to work organisations*. *In*: Critical Management Studies Conference, 2003, Lancaster University, England. **Anais...** Lancaster: 2003.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. Trad. Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CIAMPA, Antonio da Costa. **A estória do Severino e a história da Severina**. 12ª reimpr. da 1ª ed. de 1987. São Paulo: Brasiliense, 2011.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. *In*: LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. 14ª. Ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda Lopes. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMIÃO, Devanildo; SCHIRRMEISTER, R.; ZOUAIN, Desirèe Moraes. Demandas tecnológicas em empresas: estudo no parque tecnológico de São Paulo. **Revista Ciências Administrativas** (UNIFOR), v. 15, p. 437-457, 2009.

DAMHA. **Damha Urbanizadora**. Disponível em: <http://www.damha.com.br/>>. Acesso em 11/03/2014.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, Christophe. A avaliação do trabalho submetida à prova do real. **Cadernos de TTO**, 2. São Paulo: Blucher, 2008.

EMPTS. **Parque tecnológico de Sorocaba**. Disponível em: <<http://www.empts.com.br/>>. Acesso em 28/01/2014.

ERIKSON, Erik Homburger. **Identidade: juventude e crise**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FIESP. **Dados Socioeconômicos**. Disponível em <<http://apps.fiesp.com.br/regional/DadosSocioEconomicos/DadosGerais.aspx>> Acesso em 01/12/2013)

FIGLIOLI, Aline. **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos**: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro. São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FINEP. **Resultado Final – Avaliação de Mérito**. Ministério da Ciência e Tecnologia – Agência Brasileira de Inovação, 2013. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em 20/12/2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme; REIS, Germano Glufke. *El Camino se Hace al Andar: La Trayectoria de las Multinacionales Brasileñas*. **Universia Business Review**, p. 34-55, Primer Cuatrimestre, 2010.

FONSECA, Márcio Alves da. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. 3ªed. São Paulo: EDUC, 2011.

FOREMAN, Peter O.; PARENT, Milena M.. The Process of Organizational Identity Construction in Iterative Organizations. **Corporate Reputation Review**. Palgrave Macmillan, v. 11, n. 3, p. 222–244, 2008.

FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. Método. *In: História da sexualidade I*. Rio de Janeiro: Graal, 2006.

FOUCAULT, Michel. Entrevista. *In: DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul., Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Trad. Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FOUCAULT, Michel. O Sujeito e o Poder. *In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert L. Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Trad. Vera Porto Carrero. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GARCIA, Rodrigo. **Rodrigo Garcia visita obras do Parque Tecnológico SP Jaguaré**. São Paulo: 31/07/2013. Disponível em: <<http://www.rodrigogarcia.com.br/2013/07/31/rodrigogarcia-visita-obras-do-parque-tecnologico-sp-jaguare/#sthash.Jzywb0jC.dpuf>>. Acesso em 01/12/2013.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. Trad. Alvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade Pessoal**. Trad. Miguel Vale de Almeida. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2001.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

GIOIA, Dennis A. *From Individual to Organization Identity*. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Editors) **Identity in Organizations: building theory conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C.L. de. (2010) Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, Vozes, 1985.

GUIRADO, Marlene. **A Análise Institucional do Discurso como Analítica da Subjetividade**. São Paulo, 2009. Tese (Livre-Docência) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

GUIRADO, Marlene. **A Análise Institucional do Discurso como Analítica da Subjetividade**. São Paulo: ANNABLUME/FAPESP, 2010.

HASHIBA, Luciana. **Natura investe R\$ 6 milhões em projetos de inovação aberta**. São Paulo: Anpei, 10/05/2013. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br/imprensa/noticias/natura-investe-r-6-milhoes-em-projetos-de-inovacao-aberta/>> Acesso em 06/11/2013.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Stuart. **Quem precisa da identidade?** . Trad. Tomaz Tadeu da Silva. In: SILVA, T.T. *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. 12ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Louro. 11. ed. 1. Reimp. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**. Trad. Fausto Castilho. Campinas: Unicamp, 2012.

HEIDEGGER, Martin. **Que é isto - a filosofia?**. Identidade e diferença. Trad. Ernildo Stein. São Paulo: Duas Cidades, 1971.

IASP. **International Association of Science Parks and Areas of Innovation**. Disponível em: <<http://www.iasp.ws/>>. Acesso em 01/09/2012.

ILKIU, Ivan Moizés; SILVA, Marcelo Rodrigues; COSTA, Ilton Garcia. Terceiro Setor: Solução para um Estado Engessado? In: COSTA, Ilton Garcia da; FREITAS, Paulo Henrique de Souza (Org.). **Terceiro Setor, ONGs: questões críticas**. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Verbatin, 2012.

ILLIA, Laura; LURATI, Francesco. *Stakeholder Perspectives on Organizational Identity: Searching for a Relationship Approach*. **Corporate Reputation Review**. Palgrave Macmillan Ltd., v. 8, n. 4, p. 293–304, 2006.

INCUBADORAREVAP. **Incubadora Tecnológica Univap Revap**. Disponível em: <<http://www.incubadorarevap.com.br/publish/pub/revap.htm>>. Acesso em 02/04/2014.

INCUBADORAUNIVAP. **Incubadora Tecnológica Univap**. Disponível em: <<http://www.incubadoraunivap.com.br/publish/pub/parceiros.htm>>. Acesso em 02/04/2014.

INOVA. **Inova Sorocaba**. Disponível em: <http://inovasorocaba.org.br/>. Acesso em 28/01/2014.

INVESTE SP. **Pesquisas finalizadas no Parque Tecnológico de Sorocaba rendem as primeiras patentes**. Sorocaba: Investe SP, 13/02/14. Disponível em <<http://www.investe.sp.gov.br/noticia/pesquisas-finalizadas-no-parque-tecnologico-de-sorocaba-rendem-as-primeiras-patentes/>>. Acesso em 20/03/2014.

INVESTE SP. **Parques tecnológicos**. Disponível em <http://www.investe.sp.gov.br/por-que-sao-paulo/inovacao-ciencia-e-tecnologia/parques-tecnologicos/>. Acesso em 15/11/2013.

LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. 14ª. Ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

LEFÈVRE, Fernando. **Discurso do Sujeito Coletivo**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública. Disponível em:

<http://www.fsp.usp.br/~flefevre/Discurso_principais_conceitos.htm>. Acesso em 01/10/2013.

LEFÈVRE, Fernando. **A unidade qualiquanti**. São Paulo: IPDSC, Instituto de Pesquisa do Sujeito Coletivo, 2012. Disponível em: <<http://www.ipdsc.com.br/scp/qualiquantisoft.php>>. Acesso em 01/10/2013.

KHARABSHEH, Radwan. *Critical Success Factors of Technology Parks in Australia*. **International Journal of Economics and Finance**, v. 4, n. 7, 07/2012.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *L'Identité: Séminaire interdisciplinaire 1974-1975*. Colabs. Jean-Marie Benoist *et al.* Paris: PUF - Presses Universitaires de France, 1983.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência**. São Paulo, 2001. Tese (Livre-Docência) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOCKE, John. *An Essay Concerning Human Understanding*. 1690. eBook provided by the Alex Catalogue of Electronic Texts. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/nlebk_1085946_AN?sid=1d6c01f3-0ccb-4231-9ed8-ccd2ce357785@sessionmgr15&vid=1&format=EB&lpid=lp_2&rid=0> Acesso em 23/12/2013.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, v.7, edição especial, p. 51-73, 2003.

MAHER, Terezinha de Jesus Machado. Políticas linguísticas e políticas de identidade: currículo e representações de professores indígenas na Amazônia ocidental brasileira. **Currículo sem Fronteiras**, v.10, n.1, p. 33-48, 01-06/2010.

MANELLA, Bruna Fontoura Pieri. **Fatores de atratividade para empresas inovadoras para parques tecnológicos**. Ribeirão Preto, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

MCTI. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.** Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php>>. Acesso em 05/11/2013.

MARQUES, Juliana; LEITE, Carlos. Clusters como Novas Possibilidades de Regeneração Urbana e Reestruturação Produtiva: O Caso do Porto Digital, Recife. **Cadernos De Pós-Graduação Em Arquitetura E Urbanismo**, v.5, n.1, 2008.

MEAD, George Herbert. *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*: Chicago: University of Chicago Press, 1934. Paperback edition 1967.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores : nações, empresas e indivíduos. Trad. Ivo Korytovski. 2ª. Ed. 1998. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NBIA - National Business Incubation Association. *What is Business Incubation?* Disponível em: <http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php>. Acesso em 02/09/2013.

_____. *State of the Business Incubation Industry.* Disponível em: <http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php>. Acesso em 02/09/2013.

NEP-GQVT. **RG-QVT** - Núcleo de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Disponível em: <http://www.g-qvt.com.br/>. Acesso em 02/11/2012.

NETO, Rui Jung; PAULA, Edemar Antônio Wolf de. Indicadores de Avaliação de Desempenho para o Parque Científico e Tecnológico da PUCRS–TECNO PUC, na Percepção de Seus Principais “Stakeholders”. **XIX Seminário Internacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de empresas e 3º infodev Fórum global de inovação & empreendedorismo**. Florianópolis: Anprotec & Sebrae, 2009.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Gestão estratégica das relações de trabalho. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Identificação organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PARQTEC. **Parque Tecnológico de São Carlos.** Disponível em: <<http://www.parqtec.com.br/>>. Acesso em 01/09/2013.

PARQUE TECNOLÓGICO. **Parque Tecnológico Piracicaba.** Disponível em: <http://www.parquetecnologico.piracicaba.sp.gov.br/>. Acesso em 01/09/2013.

PASSETTI, Dorothea Voegeli. **Lévi-Strauss, antropologia e arte**: minúsculo – incomensurável. São Paulo : Edusc: Educ, 2008.

PQTEC. **Parque Tecnológico São José dos Campos.** Disponível em: <<http://www.pqtec.org.br/>>. Acesso em 10/12/2013.

PNUD. Ranking IDHM Municípios 2010. Disponível em <http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/Ranking-IDHM-Municipios-2010.aspx>. Acesso em 10/02/2014.

ROBINSON, David; MINER, Anne. *The Evolution of Careers Organizations Learn.* In: ARTHUR, Michael B.; Rousseau, Denise M. *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organization era.* New York: Oxford University Press, 1996.

SAMPAIO, Mara Elaine de Castro. **Empreendedores e Qualidade de Vida no Trabalho:** um estudo sobre comportamento alimentar. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Nutrição Humana Aplicada). Programa de Pós-Graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada, Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

SÃO CARLOS. **Prefeitura do Município de São Carlos.** Disponível em: <<http://www.saocarlos.sp.gov.br>>. Acesso em 02/12/2013.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar n. 1.049, de 19/06/2008. **Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo:** Poder Legislativo, Assessoria Técnico-Legislativa. São Paulo, SP, 2008.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral.** 30ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2002.

SAXENIAN, Annalee. *Beyond Bondaries: open labor markets and learning in Silicon Valley.* In: ARTHUR, Michael B.; Rousseau, Denise M. *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organization era.* New York: Oxford University Press, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Identidade Profissional.** Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Trad. Margarida D. Black. São Paulo : Nobel, 1996.

SCHWARTZ, Shalom H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Trad. Viviane Rios. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações.** Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SCOTT, Susanne G; LANE, Vicki R. *A stakeholder approach to organizational identity.* *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 25, i. 1, p. 43-62 01/2000.

SDECTI. **Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo.** Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/>>. Acesso em 01/09/2013.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novocapitalismo. Tradução Marcos Santarrita. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. *In*: SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 12^a. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SOROCABA. Lei n. 9.672, de 20/07/2011. **Diário Oficial do Município – Prefeitura Municipal de Sorocaba**: Poder Executivo, Divisão de Controle de Documentos e Atos Oficiais. Sorocaba, SP, 2011.

SOROCABA. Lei n. 9.807, de 16/11/2011. **Diário Oficial do Município – Prefeitura Municipal de Sorocaba**: Poder Executivo, Divisão de Controle de Documentos e Atos Oficiais. Sorocaba, SP, 2011.

SOROCABA. Decreto n. 19.875, de 21/03/2012. **Diário Oficial do Município – Prefeitura Municipal de Sorocaba**: Poder Executivo, Divisão de Controle de Documentos e Atos Oficiais. Sorocaba, SP, 2012.

SOUZA, Janice Janissek de; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, p. 1-14, 2009.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. *An integrative theory of intergroup conflict*. *In*: WORCHEL, Stephen; AUSTIN, Willian G. (Eds.), **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN Amy. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 08/1997.

TOMÉ, Levi Rosa; BARBOSA, Fabiano Alpheu Barone. Sindicato e Pluralismo Político. *In*: COSTA, Ilton Garcia da; FREITAS, Paulo Henrique de Souza (Org.). **Terceiro Setor, ONGs**: questões críticas. 1^a. Ed. São Paulo: Editora Verbatin, 2012.

VEDOVELLO, Conceição; JUDICE, Valéria; MACULAN, Anne-Marie. Revisão Crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. **RAI - Revista de Administração e Inovação**. São Paulo: NPGT-USP, v.3 n.2 p.103-118, 2006.

VEDOVELLO, Conceição; PUGA, Fernando Pimentel; FELIX, Mariana. Criação de Infra-Estruturas Tecnológicas: A Experiência Brasileira de Incubadoras de Empresas. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 183-214, Dez. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2^a Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALTON, Richard E. *From control to commitment in the workplace*. **Harvard Business Review**, v. 63, i. 2, p. 77-85, 03-04/1985.

WÅHLIN, Nils. *Leadership and Multiple Identity Constructions*. In: **Annual EURAM conference**, "Innovative Research in Management". Stockholm, Sweden: 2002.

WÅHLIN, Nils. *Identity work and transnational flows: Losing the plot or plot rediscovered?* Paper presented at the **19th Nordic Academy of Management Conference (NFF)**, "The Future of Nordic Business Schools". Bergen, Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration, 2007.

WEICK, Karl. *Enactment and the boundaryless careers: organizing as we work*. In: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. **The Boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 1996.

WOODWARD, Kathryn. *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. In: SILVA, T.T. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. 12ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

WHETTEN, David A. *Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity*. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 09/2006.

WHETTEN, David A. *Preface: Why Organizational Identity and Why Conversations?* In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. (Editors). **Identity in Organizations: building theory conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHOQOL: Measuring Quality of Life**. Disponível em <http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf> . Acesso em 08/08/2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOUAIN, Desirée Moraes; PLONSKI, Guilherme Ary. **Parques Tecnológicos - Planejamento e Gestão**. 1.ed. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE, 2006.

GLOSSÁRIO

Alta modernidade ou modernidade tardia: termo cunhado por Giddens que se refere à fase de desenvolvimento das instituições modernas, marcada pela radicalização e globalização dos traços básicos da modernidade. (GIDDENS, 2002).

Aprendizagem organizacional: Processo de aquisição e assimilação coletiva de novas bases de conhecimento para adaptação, geração e aperfeiçoamento do processo de produção da empresa. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Autoidentidade: o eu entendido reflexivamente pelo indivíduo em termos de sua biografia. (GIDDENS, 2002).

Base tecnológica: (A) Processo ou produto que resulta da pesquisa científica e cujo valor agregado advém das áreas de tecnologia avançada: informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão, novos materiais, etc.; (b) aplicação do conhecimento científico, do domínio de técnicas complexas e do trabalho de alta qualificação técnica. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Casulo protetor: a proteção defensiva que filtra os perigos potenciais representados pelo mundo exterior e que se funda psicologicamente na confiança básica. (GIDDENS, 2002).

Confiança: a crença em pessoas ou sistemas abstratos, conferida com base em um “ato de fé” que põe entre parênteses a ignorância ou a falta de informação. (GIDDENS, 2002).

Confiança básica: confiança na continuidade dos outros e do mundo-objeto, derivada de experiências na primeira infância. (GIDDENS, 2002).

Crowdsourcing: Terceirização em massa.

Cooperação tecnológica: Forma de colaboração entre empresas e Instituições de Ensino e Pesquisa para o desenvolvimento de produtos e processos quando a tecnologia usada não pode ser efetivamente transferida através da venda do direito de utilização ou da simples transferência de informações. Implica melhoria das condições de trabalho, do meio ambiente, da assistência técnica e da reciclagem. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Cooperação universidade-empresa: Forma de colaboração para a formação de recursos humanos, acesso a laboratórios, apoio à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à transferência de tecnologia. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Cooperativa de trabalho ou Cooperativa profissional: (a) Associação autogerenciada, auto-sustentável, de proveito comum, sem fins lucrativos, em que os participantes reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica; (b) modalidade de associação que gera, mantém ou recupera postos de trabalho. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Corporação rede (*Network organization*): (a) Organização que sub-contrata funções operacionais de outras empresas e mantém apenas um grupo pequeno de empregados e gestores trabalhando em sua sede; (b) agência de atividade econômica em que a prática de negócios é realizada de forma *ad hoc*, depende de projetos específicos e demandas efêmeras de negócios. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Cultura do risco: aspecto cultural fundamental da modernidade, em que a consciência do risco constitui um meio para colonizar o futuro. (GIDDENS, 2002).

Desencaixe: o deslocamento das relações sociais dos contextos locais e sua recombinação através de distâncias indeterminadas do espaço/tempo. (GIDDENS, 2002).

Desenvolvimento sustentável: Desenvolvimento industrial economicamente viável que preserva o meio ambiente e os recursos naturais renováveis. De acordo com a Comissão Brundtland, processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Empresa de alta tecnologia: Organização que opera com processos, produtos ou serviços onde a tecnologia é considerada nova ou inovadora. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Empresa de base tecnológica (EBT) ou empresa baseada no conhecimento (EBC), pequena empresa de base tecnológica (PEBT): Empreendimento que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. As EBTs têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Empresa emergente (*Start up*): Organização em fase de estruturação (quase firma) em busca de nichos específicos de mercado. Nessa categoria de empresa, a base técnica de produção advém de esforços de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Pode estar ou não inserida em incubadora. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Escritório de transferência de tecnologia: Organização que promove a interação entre universidades e empresas com o objetivo de prover o setor produtivo de conhecimentos científicos e tecnológicos para o desenvolvimento de inovações. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Gazelas: Micro e pequenas empresas inovadoras de elevado crescimento.

Gestão de projetos: Princípios, métodos e técnicas utilizados no estabelecimento e implementação de um projeto de maneira que ele possa atingir seus objetivos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Gestão do conhecimento: (a) Processo articulado e intencional, destinado a fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem,

quando, onde e na forma que se faça necessária, com o objetivo de aumentar o desempenho profissional e a criatividade para a geração e aplicação de novos conhecimentos; (b) estratégia de implementação de ações coordenadas que assegura às empresas capacidade para captar, armazenar, recuperar e analisar informações e conhecimentos estratégicos que ampliem seu desenvolvimento e sua competitividade. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Gestão tecnológica: (a) Estratégia de utilização de técnicas de administração com a finalidade de maximizar o potencial tecnológico da empresa; (b) administração sistemática de habilidades, mecanismos, conhecimentos, planos e instrumentos organizacionais necessários à estruturação da capacidade empresarial de gerar, introduzir, apropriar, modificar e gerenciar inovações de produtos e processos, com vistas à competitividade. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Habitats de inovação ou ambiente inovador: (a) Espaço relacional em que a aprendizagem coletiva ocorre mediante a transferência de *know how*, imitação de práticas gerenciais de sucesso comprovado e implementação de inovações tecnológicas no processo de produção. Nesse ambiente é intenso o intercâmbio entre os diversos agentes de inovação: empresas, instituições de pesquisa e agências governamentais; (b) ambiente que congrega fatores favoráveis ao processo de inovação contínua. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Incubadora de empresas: (a) Agente nuclear do processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas; (b) mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais; (c) agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Índice de desenvolvimento humano (IDH): Indicador composto de qualidade de vida, desenvolvido pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) baseado no tripé renda, saúde e educação. A renda é medida pelo PIB real per capita, a saúde pela expectativa de vida e a educação pelas taxas de alfabetização de adultos e de matrículas no ensino fundamental, médio e de terceiro grau combinadas. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Inovação: Introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente, ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor, com fortes repercussões socioeconômicas. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Investimento-Anjo: é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (ou *startups*), que também agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos além dos recursos financeiros, conhecido também como *smart-money*. (ANJOS DO BRASIL, 2013).

Janela tecnológica ou Janela de Oportunidades: (a) Abertura do conhecimento tecnológico voltada para segmento específico de mercado, e que possibilita transferência de tecnologia, de intercâmbios científicos e/ou de atualizações de conhecimentos e processos para outras empresas; (b) possibilidade de desenvolvimento decorrente de mudanças de paradigmas

tecnológicos ou científicos que proporciona compensação e redução de desníveis econômicos e tecnológicos entre nações. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Joint-venture : Forma de aliança interempresarial que objetiva a criação de novo negócio, para atuação em mercados conjugados na comercialização de produtos ou na complementação de projetos de desenvolvimento de produtos. É normalmente estabelecida entre uma empresa com capital necessário ao financiamento do projeto, e outra que domina as competências técnicas, os contatos comerciais, ou ambos. Nesse sentido, a franquia pode ser considerada como uma espécie de joint-venture. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Love money: Capital inicial, geralmente originário de poupança pessoal ou familiar, que um empreendedor utiliza para iniciar seu negócio sem contrair encargos financeiros. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Outsourcing: Terceirização: forma de transferir para outras empresas a realização de tarefas e/ou serviços, ou a fabricação de produtos de que uma empresa necessita. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Parque tecnológico: (a) Complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao Parque; (b) empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Política de identidade: fator de mobilização social para a afirmação da identidade cultural das pessoas que pertencem a um determinado grupo oprimido ou marginalizado. (WOODWARD, 2012).

Pólo: Aglomeração ou concentração de empresas de setores tradicionais da economia com necessidades similares. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Processo: Organização lógica e detalhada de pessoas, máquinas, materiais, procedimentos e energia, para execução de atividades que produzam trabalho final específico na forma de produto ou serviço. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Projeto: Plano que visa atingir objetivos explícitos e justificados através de metodologia específica, com início e término definidos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Propriedade industrial: Conjunto de direitos relacionados com atividades industriais ou comerciais do indivíduo ou da empresa relativos a marcas e patentes. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Propriedade intelectual: Toda espécie de propriedade que provenha de concepção ou produto da inteligência para exprimir um conjunto de direitos que competem ao intelectual (escritor, artista ou inventor) como autor de obra imaginada, elaborada ou inventada. No sentido lato, o poder irrestrito de autor ou criador sobre bem imaterial. Torna-se restrita, se condicionada a

prerrogativas de tempo e espaço. O título de propriedade intelectual pode ser concedido nas categorias: artística, técnica e científica. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Prospecção tecnológica: (a) Tentativas sistemáticas para observar, no longo prazo, o futuro da ciência, da tecnologia, da economia e da sociedade, com o propósito de identificar tecnologias emergentes que possam produzir benefícios econômicos e/ou sociais; (b) – Estudos sobre tendências tecnológicas em setores industriais específicos, utilizando principalmente informações contidas em documentos de patentes nacionais ou estrangeiros. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Questões existenciais: dúvidas sobre dimensões básicas da existência, tanto em relação à vida quanto ao mundo material, a que todos os homens respondem no contexto de suas condutas cotidianas (GIDDENS, 2002).

Rede de incubadoras: Organização que congrega incubadoras de uma região para divulgação, troca de conhecimentos e informações e otimização da utilização de recursos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Rede de inovação: Organização das relações heterogêneas entre agentes de produção de conhecimentos e aqueles que buscam estabelecer vantagens competitivas no mercado. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Referencialidade interna: circunstância pela qual relações sociais ou aspectos do mundo natural são organizados reflexivamente em termos de critérios internos. (GIDDENS, 2002).

Reflexividade institucional: a reflexividade da modernidade, que envolve a incorporação rotineira de conhecimento ou informação novas em situações de ação que são assim reconstituídas ou reorganizadas. (GIDDENS, 2002).

Seed money: ou recurso semente; capital fornecido à empresa num estágio pré-operacional, para, por exemplo, a construção de um protótipo, a condução de uma pesquisa de mercado, elaboração do Plano de Negócios, etc.. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Separação de tempo e espaço: o desembaraçar das dimensões separadas de tempo “vazio” e espaço “vazio”, tornando possível a articulação de relações sociais desencaixadas através de intervalos indeterminados de espaço/tempo. (GIDDENS, 2002).

Serviços Técnicos Especializados: serviços laboratoriais de aferição e calibração, dosagens, determinações e testes de desempenho para qualificação de produtos e processos industriais, padronizados e fundamentados em normas técnicas ou procedimentos sistematizados. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Setor de estilo de vida: uma “fatia” espaço-temporal do conjunto de atividades de um indivíduo, dentro do qual é seguido um conjunto razoavelmente consistente de práticas sociais. (GIDDENS, 2002).

Sistema de Inovação: conjunto de organizações institucionais e empresariais que, em dado território, interagem entre si e despendem recursos para a realização de atividades orientadas à geração, difusão e aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos que proporcionem processos, bens e serviços inovadores. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Sistema produtivo local: Rede de clusters implantada em região bem estruturada, que apresenta planejamento territorial com alto nível de interação público–privado, respeito à cultura local e tem por objetivo assegurar a qualidade de vida dos habitantes. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento: Configuração de padrão sócio–técnico–econômico em que as atividades humanas estão baseadas e organizadas em torno de atividades de geração, recuperação e uso de informação e conhecimento. Na sociedade da informação, o sucesso das empresas está relacionado ao volume dos seus ativos intangíveis. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Spin-off: Empresa oriunda de laboratório e resultante de pesquisa acadêmica ou industrial.

Spin-out: Empresa impulsionada por outra já estabelecida no mercado, para atuar na mesma área de negócio, mas com produto ou serviço diferente daquele que a empresa original comercializa.

Stakeholder: Agente que apoia ou se relaciona operacionalmente com a empresa: empregados, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, agências governamentais. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Sustentabilidade: Compatibilização da exploração de recursos com o volume de investimentos orientados para o desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais tendo em vista a responsabilidade ambiental do setor produtivo. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Tecnologia: (a) Método para transformar inputs em outputs; (b) aplicação dos resultados de pesquisa científica à produção de bens e serviços; (c) tipo específico de conhecimento, processo ou técnica exigido para fins práticos; (d) conhecimentos de que uma sociedade dispõe sobre ciências e artes industriais, incluindo os fenômenos sociais e físicos, e sua aplicação à produção de bens e serviços. Identificam-se duas grandes categorias de tecnologia: tecnologia de produto: componentes tangíveis e facilmente identificáveis e tecnologia de processo: técnicas, métodos e procedimentos. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Tecnópole ou Tecnópolis: (a) Sistema urbano articulado que integra agentes locais e externos para o desenvolvimento tecnológico regional, baseado numa estratégia de desenvolvimento sustentável; (b) pólo tecnológico; (c) cidade planejada para o desenvolvimento tecnológico e ambiental. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Transferência de tecnologia: Intercâmbio de conhecimento e habilidades tecnológicas entre instituições de ensino superior e/ou centros de pesquisa e empresas. Faz-se na forma de contratos de pesquisa e desenvolvimento, serviços de consultoria, formação profissional, inicial e continuada, venda de patentes, marcas e processos industriais, publicação na mídia

científica, apresentação em congressos, migração de especialistas, programas de assistência técnica, espionagem industrial e atuação de empresas multinacionais. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Triple helix: Modelo de interação coordenada e ações integradas entre três agentes sociais (instituições governamentais, do setor empresarial e de pesquisa) com a finalidade de promover o desenvolvimento socioeconômico. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Universidade empreendedora: Instituição de ensino e pesquisa voltada para o desenvolvimento de programas que incentivem a atividade empreendedora e cujo processo de aprendizado é centrado na criatividade, na imaginação e na inovação através de novas metodologias, da incorporação de valores organizacionais, do desenvolvimento de atitude próativa, e de perfil diferenciado dos professores. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Venture capital ou Capital de Risco : Investimento temporário em empresas emergentes com evidente potencial de crescimento: participação direta no capital social da empresa por aquisição de ações ou debêntures conversíveis em ações visando rentabilidade acima das alternativas disponíveis no mercado financeiro. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

Zona de industrialização tecnológica: Região que concentra centros de pesquisa e universidades e empresas de base tecnológica, orientadas por programa de governo que estimula uma nova vocação industrial com vistas ao desenvolvimento regional. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de entrevista para o órgão gestor

APÊNDICE II - Roteiro de entrevista para a empresa

APÊNDICE I - Roteiro de entrevista para o órgão gestor

Pessoa

Como você se identifica com o trabalho que realiza e ao instituto gestor?

O que você busca no trabalho atualmente?

Qual o perfil ideal para gerir o parque? Quais as competências necessárias?

Como é a sua rotina de trabalho? Quanto tempo dedica ao parque?

Órgão gestor

Eu poderia conhecer a história da Associação?

Como o órgão está estruturado?

Quais são as competências que vocês consideram necessárias para realizar a gestão do parque?

O Parque

Como você vê a identidade do parque?

Qual é a missão e visão estabelecidas para o parque? E seus principais objetivos e valores?

O que é um parque tecnológico bem-sucedido? Como você deseja vê-lo no futuro?

Por que o parque foi criado? Quem idealizou?

Como você vê a autonomia do parque e do órgão gestor?

Quais são as competências fundamentais e distintivas para o sucesso do parque?

Como a vocação da cidade faz parte dos valores do parque?

As parcerias

Quais são as entidades que estão envolvidas no projeto? Entidades de classe, sindicatos, institutos de pesquisas...

Como você vê o relacionamento com estes parceiros?

Como é o relacionamento com outros parques (algum em especial?) e com parques e órgãos internacionais?

Empresas parceiras

Quais as vantagens e desvantagens de se estabelecer no parque?

Quais são os critérios de seleção das empresas? Existe algum encadeamento entre as empresas?

As empresas incubadas, ao se graduarem, estabelecem-se no parque? Por que?

Como você vê a presença de grandes e pequenas empresas em um parque tecnológico?

Há exigência em relação a segmentos e produtos?

Infraestrutura, processos e serviços

Como são os serviços e processos que vocês realizam e planejam para o parque?

Como é a integração entre as empresas?

Há uma agenda coletiva e de negócios? Há objetivos em comum?

Quais são os valores mais buscados neste projeto?

Quais são as dificuldades e facilidades que vocês têm encontrado para o planejamento, implementação e execução do projeto?

Em relação a outros parques e incubadoras, qual o diferencial do Pqtec e o que gostaria de ter?

Nome, Cargo:

Formação:

APÊNDICE II - Roteiro de entrevista nas empresas

Empresa:

Número de funcionários:

Segmento / produtos:

Cargo:

Nome: Idade: Formação:

1. Como você vê a identidade do parque?
2. Você poderia me contar mais sobre a sua empresa?
3. Antes de ingressar no parque, a sua empresa já funcionava há quanto tempo? Você já tinha sido empresário antes?
4. Há quanto tempo está no parque?
5. O que propiciou que você esteja aqui hoje?
6. Como você se identifica com o trabalho que realiza?
7. O que você busca no trabalho atualmente?
8. Quais são as competências que você considera necessárias e distintivas para a empresa?
9. Quais são as parcerias mais importantes para você no parque? E fora dele?
10. Você considera importante a presença de grandes e pequenas empresas em um parque tecnológico?
11. Como é a sua rotina de trabalho? Quanto tempo dedica ao projeto?
12. O que você considera, para a sua empresa, ser bem-sucedida? Como você deseja ver a sua organização no futuro?
13. Em seu dia-a-dia na gestão da empresa, quais são os valores que norteiam as suas atividades? Você pode dar exemplos?
14. Em seu dia-a-dia na gestão da empresa, quais são os princípios que norteiam a forma como você conduz o comportamento dos seus colaboradores ?
15. Como você soube da possibilidade de participar da incubadora/parque? Qual foi o principal motivo que o levou a se estabelecer no parque?
16. Você conhece outros parques/incubadoras? O que difere esta incubadora ou parque em relação aos outros?
17. O que é positivo e o que é negativo por participar de um parque ou incubadora?
18. Você é acionista principal da empresa? Como é a constituição do capital? Há alguma forma de recursos públicos?

Infraestrutura, processos e serviços

19. Como é a integração entre as empresas? Há uma agenda coletiva e de negócios? Há objetivos em comum?
20. Como são os serviços que são oferecidos no parque?
21. Quais são as dificuldades e facilidades que você tem encontrado para o planejamento, implementação e execução do projeto?
22. O que é, para você, um parque tecnológico? O que é um parque tecnológico bem-sucedido?

ANEXOS

ANEXO I - Lista de Parques Tecnológicos no Brasil (ANPROTEC, 2008)

ANEXO II - Ranking de municípios paulistas de acordo com o IDHM

ANEXO III – Dados Socioeconômicos do Município de São Carlos

ANEXO IV – Dados Socioeconômicos do Município de São José dos Campos

ANEXO V – Dados Socioeconômicos do Município de Sorocaba

ANEXO VI - Empresas e Instituições instaladas no PqTec

ANEXO VII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba, com o logo das duas instituições gestoras na parte inferior (página externa, frontal)

ANEXO VIII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à esquerda)

ANEXO IX - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à direita)

ANEXO I - Lista de Parques Tecnológicos no Brasil (ANPROTEC, 2008)

	Nome do Parque	Cidade	UF	Fase	Data início	Área total (m2)
Parques Tecnológicos em operação						
1	Parque Tecnológico do Nutec - PARTEC	Fortaleza	CE	Operação	01/10/1998	4.880
2	Parque Tecnológico de Bodocongó - PaqTcPB	Campina Grande	PB	Operação	mar/93	80.000
3	Núcleo de Gestão do Porto Digital	Recife	PE	Operação	20/04/2001	1.000.000
4	Parque Tecnológico de Eletro-Eletrônica de Pernambuco - ParqTel	Recife	PE	Operação	-	300.000
5	Programa Curitiba Tecnoparque	Curitiba	PR	Operação	17/04/2008	90.000
6	Parque Tecnológico Itaipu - PTI	Foz do Iguaçu	PR	Operação	09/12/2003	1.161.000
7	Parque Tecnológico de Pato Branco	Pato Branco	PR	Operação	01/03/1998	500.000
8	Movimento Petrópolis Tecnópolis - PET-TEC	Petrópolis	RJ	Operação	22/10/1999	-
9	Pólo de Biotecnologia Bio-Rio - Pólo Bio-Rio	Rio de Janeiro	RJ	Operação	06/12/1995	116.000
10	Parque Tecnológico do Rio/UFRJ - Parque do Rio	Rio de Janeiro	RJ	Operação	03/04/2003	350.000
11	Parque Tecnológico do Vale dos Sinos - Valetec	Campo Bom	RS	Operação	02/01/2005	365.000
12	Pólo Tecnológico do Noroeste Gaúcho	Ijuí	RS	Operação	22/08/2005	20.000
13	Parque Científico e Tecnológico da PUC/RS - TECNOPUC	Porto Alegre	RS	Operação	25/08/2003	204.000
14	Parque Tecnológico de Blumenau - ParqueBLU	Blumenau	SC	Operação	02/01/2005	110.000
15	Parque Tecnológico Alfa - PARCTEC ALFA	Florianópolis	SC	Operação	18/08/1995	100.000
16	Sapiens Parque S/A	Florianópolis	SC	Operação	abr/06	4.500.000
17	Sergipe Parque Tecnológico - SergipeTec	Aracajú	SE	Operação	12/12/2003	140.000
18	Parque Tecnológico da Ciatec Campinas/SP	Campinas	SP	Operação	10/03/1985	8.000.000
19	Parque Tecnológico de São Carlos Science Park	São Carlos	SP	Operação	18/07/2008	163.923

20	Parque Tecnológico UNIVAP	São José dos Campos	SP	Operação	01/04/2005	1.754.564
21	Parque Tecnológico de São José dos Campos	São José dos Campos	SP	Operação	04/12/2006	1.168.000
Parques Tecnológicos, em operação, que não preencheram a pesquisa						
22	Parque Tecnológico de Uberaba - PTU	Uberaba	MG	Operação	05/09/1996	-
23	Parque Tecnológico Agroindustrial do Oeste - PTAO	Cascavel	PR	Operação	10/12/1996	-
24	Parque Tecnológico do Pólo de Informática em São Leopoldo	São Leopoldo	RS	Operação	-	-
25	Techno Park Campinas	Campinas	SP	Operação	-	-
Parques Tecnológicos em implantação						
26	Parque Tecnológico de Salvador - TECNOVIA	Salvador	BA	Implantação	01/08/2008	580.000
27	Parque Científico e Tecnológico da UnB - PCTec	Brasília	DF	Implantação	02/02/2006	480.000
28	Parque Tecnológico Capital Digital	Brasília	DF	Implantação	15/01/2009	1.230.000
29	Parque Tecnológico de Belo Horizonte - BH-Tec	Belo Horizonte	MG	Implantação	01/02/2006	556.000
30	Parque Científico e Tecnológico de Itajubá - ParCTec	Itajubá	MG	Implantação	mar/06	2.040.000
31	Parque Tecnológico Regional de Montes Claros - ParqtecMoc	Montes Claros	MG	Implantação	01/07/2007	315.033
32	Parque Tecnológico de Viçosa - PqTV	Viçosa	MG	Implantação	out/05	2.000.000
33	Parque Ciência Tecnologia Guamá - PCT Guamá	Belém	PA	Implantação	19/11/2008	720.000
34	Parque Tecnológico de Londrina Francisco Sciarra	Londrina	PR	Implantação	22/12/2003	126.000
35	Parque Tecnológico de ULBRA	Canoas	RS	Implantação	12/07/2004	90.000
36	Parque Científico e Tecnológico da UPF	Passo Fundo	RS	Implantação	01/03/2008	75.000
37	Parque do Conhecimento e Inovação Tecnológica da UFRGS	Porto Alegre	RS	Implantação	09/09/1996	50.000
38	Parque Tecnológico de Piracicaba	Piracicaba	SP	Implantação	01/10/2008	650.000

39	Parque Tecnológico de São José do Rio Preto	São José do Rio Preto	SP	Implantação	13/09/2009	1.120.000
Parques Tecnológicos, em implantação, que não preencheram a pesquisa						
40	Parque Tecnológico de Itabira - ITEC	Itabira	MG	Implantação	-	-
41	Parque Tecnológico do Inmetro - PTI	Duque de Caxias	RJ	Implantação	-	-
42	Parque Tecnológico de Canoas - CECan	Canoas	RS	Implantação	-	-
Parques Tecnológicos em projeto						
43	Parque Tecnológico de Alagoas - PTAL	Maceió	AL	Projeto	01/02/2007	10.000
44	Parque Tecnológico de Manaus	Manaus	AM	Projeto	01/07/2008	298.745
45	Parque Tecnológico de Sucupira de Biotecnologia e Agronegócios	Brasília	DF	Projeto	01/08/2002	70.000
46	Parque Tecnológico Metropolitano de Vitória	Vitória	ES	Projeto	20/11/2007	352.129
47	Parque Tecnológico Samambaia - PCT Samambaia	Goiania	GO	Projeto	24/02/2005	400.000
48	Parque Tecnológico de Lavras - Lavrastec	Lavras	MG	Projeto	11/10/2005	80.000
49	Parque Tecnológico e Científico de Campo Grande - PTCC	Campo Grande	MS	Projeto	01/06/2007	50.000
50	Parque de Ciência e Tecnologia Tocantins	Marabá	PA	Projeto	29/11/2007	25.000
51	Parque Tecnológico de Tapajós	Santarém	PA	Projeto	29/11/2007	48.000
52	Parque Tecno-Científico da Unicentro - TECNICENTRO	Guarapuava	PR	Projeto	01/03/2009	8.000
53	Parque Tecnológico de Maringá - TECNOPARQ	Maringá	PR	Projeto	01/06/2002	6.690.414
54	Parque para Inovação Tecnológica e Cultural da Gávea - PITC/GÁVEA	Rio de Janeiro	RJ	Projeto	11/06/2001	20.000
55	Parque Tecnológico Socioambiental e Cultural da Gávea	Rio de Janeiro	RJ	Projeto	11/06/2001	127.000
56	Parque Tecnológico do Agronegócio - AGRORIO	Seropédica	RJ	Projeto	10/12/2007	700.000
57	Parque Tecnológico do CIENTEC	Cachoeirinha	RS	Projeto	2003	25.000

58	Parque Tecnológico do Pólo de Informática de Caxias do Sul - TRINOPOLO	Caxias do Sul	RS	Projeto	04/10/2004	27.762
59	Parque Científico e Tecnológico Regional - UNISC	Santa Cruz do Sul	RS	Projeto	14/10/2006	2.172
60	Parque de Inovação Tecnológica de Joinville	Joinville	SC	Projeto	11/07/2002	-
61	Parque de Inovação da Região de Joinville - TECVILLE	Joinville	SC	Projeto	10/04/2008	66.400
62	Parque Tecnológico voltado ao Desenvolvimento Sustentável Social e Econômico	Botucatu	SP	Projeto	01/06/2008	-
63	Pólo de Pesquisa e Inovação da Unicamp	Campinas	SP	Projeto	07/04/2008	100.000
64	Parque Tecnológico de Guarulhos	Guarulhos	SP	Projeto	15/07/2007	-
65	Parque Tecnológico de Limeira - ParqTel	Limeira	SP	Projeto	13/05/2004	51.426
66	Parque Tecnológico de Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	SP	Projeto	13/12/2005	1.100.000
67	Parque Tecnológico de Rio Claro - Setor UNESP - RC Parque	Rio Claro	SP	Projeto	30/01/2007	6.000
68	Parque Tecnológico de Santos	Santos	SP	Projeto	16/06/2008	1.653.000
69	Parque Eco Tecnológico Damha São Carlos	São Carlos	SP	Projeto	10/09/2006	1.000.000
70	Parque Tecnológico de São Paulo	São Paulo	SP	Projeto	14/11/2007	62.000
71	Parque Tecnológico de Sorocaba - PTS	Sorocaba	SP	Projeto	01/02/2008	500.000
Parques Tecnológicos, em projeto, que não preencheram a pesquisa						
72	Parque Tecnológico de Betim - Inovapark	Betim	MG	Projeto	-	-
73	Parque Científico e Tecnológico de Juiz de Fora	Juiz de Fora	MG	Projeto	-	-
74	Parque Tecnológico de Xerém	Rio de Janeiro	RJ	Projeto	-	-

ANEXO II - Ranking de municípios paulistas de acordo com o IDHM

	Cidade	IDHM (2010)	IDHM Renda (2010)	IDHM Longevidade (2010)	IDHM Educação (2010)
	Referência: Brasil (IDH)	0,727	0,739	0,816	0,637
1	São Caetano do Sul (SP)	0,862	0,891	0,887	0,811
2	Águas de São Pedro (SP)	0,854	0,849	0,89	0,825
3	Santos (SP)	0,84	0,861	0,852	0,807
4	Jundiaí (SP)	0,822	0,834	0,866	0,768
5	Valinhos (SP)	0,819	0,848	0,85	0,763
6	Vinhedo (SP)	0,817	0,84	0,878	0,739
7	Araraquara (SP)	0,815	0,788	0,877	0,782
8	Santo André (SP)	0,815	0,819	0,861	0,769
9	Santana de Parnaíba (SP)	0,814	0,876	0,849	0,725
10	Ilha Solteira (SP)	0,812	0,786	0,871	0,782
11	Americana (SP)	0,811	0,8	0,876	0,76
12	São José dos Campos (SP)	0,807	0,804	0,855	0,764
13	Presidente Prudente (SP)	0,806	0,788	0,858	0,774
14	Assis (SP)	0,805	0,771	0,865	0,781
15	São Carlos (SP)	0,805	0,788	0,863	0,766
16	São Bernardo do Campo (SP)	0,805	0,807	0,861	0,752
17	Campinas (SP)	0,805	0,829	0,86	0,731
18	São Paulo (SP)	0,805	0,843	0,855	0,725
19	Rio Claro (SP)	0,803	0,784	0,862	0,766
20	Bauru (SP)	0,801	0,8	0,854	0,752
21	Pirassununga (SP)	0,801	0,789	0,884	0,736
22	Botucatu (SP)	0,8	0,79	0,869	0,746
23	Taubaté (SP)	0,8	0,778	0,883	0,746
24	Ribeirão Preto (SP)	0,8	0,82	0,844	0,739
25	Marília (SP)	0,798	0,768	0,854	0,776
26	Sorocaba (SP)	0,798	0,792	0,843	0,762
27	Guaratinguetá (SP)	0,798	0,764	0,886	0,751
28	Fernandópolis (SP)	0,797	0,767	0,872	0,758
29	São João da Boa Vista (SP)	0,797	0,776	0,871	0,749
30	São José do Rio Preto (SP)	0,797	0,801	0,846	0,748
Abaixo do índice nacional:					
426	Tarabai (SP)	0,726	0,666	0,823	0,697
Cidade paulista com menor índice:					
645	Ribeirão Branco (SP)	0,639	0,592	0,797	0,553

Fonte: PNUD (2014)

ANEXO III – Dados Socioeconômicos do Município de São Carlos

População *	228.556
IDH **	0,805
Área Territorial(km²)	1.140,92
Quantidade de Domicílios	87.147

**Seade - 2013*

***PNUD - 2000*

Economia

PIB * (em milhões de R\$)	5.132,24
PIB * da Indústria (em milhões de R\$)	1.480,69
PIB * dos Serviços (em milhões de R\$)	2.849,06
PIB * da Agropecuária (em milhões de R\$)	106,96
PIB * da Administração Pública (em milhões de R\$)	-
Total de Arrecadação de Impostos Municipais (em milhões de R\$)	86,9511
Total das Despesas Municipais com Investimentos (em milhões de R\$)	58,6347

Seade - 2012

Participação dos setores no PIB

Serviços: 56%

Indústria: 29%

Agropecuária: 2%

Administração Pública: -

* Valor Adicionado Fiscal

Balança Comercial

Exportações (em milhões de US\$)	300,8447
Importações (em milhões de US\$)	211,0468
Saldo* (em milhões de US\$)	89,7979

MDIC - 2012

Mercado de Trabalho *

Trabalhadores com carteira assinada	75.243
Massa salarial (em milhões de R\$)	161,9165
Média salarial mensal	2.151,91
Trabalhadores com deficiência**	790

RAIS - Ministério do Trabalho - 2012

***RAIS - Ministério do Trabalho - 2012*

Fonte: FIESP (2013)

ANEXO IV – Dados Socioeconômicos do Município de São José dos Campos

População *	654.827
IDH **	0,807
Área Territorial(km ²)	1.099,61
Quantidade de Domicílios	214.040

*Seade - 2013
 **PNUD - 2000

Economia

PIB * (em milhões de R\$)	24.117,14
PIB * da Indústria (em milhões de R\$)	10.652,61
PIB * dos Serviços (em milhões de R\$)	10.128,65
PIB * da Agropecuária (em milhões de R\$)	40,93
PIB * da Administração Pública (em milhões de R\$)	-
Total de Arrecadação de Impostos Municipais (em milhões de R\$)	344,6155
Total das Despesas Municipais com Investimentos (em milhões de R\$)	137,7379

Seade - 2012

Participação dos setores no PIB

Serviços: 42%

Indústria: 44%

Agropecuária: -

Administração Pública: -

* Valor Adicionado Fiscal

Balança Comercial

Exportações (em milhões de US\$)	6.300,63
Importações (em milhões de US\$)	3.616,33
Saldo* (em milhões de US\$)	2.684,30

MDIC - 2012

Mercado de Trabalho *

Trabalhadores com carteira assinada	209.007
Massa salarial (em milhões de R\$)	528,2567
Média salarial mensal	2.527,46
Trabalhadores com deficiência**	2.831

RAIS - Ministério do Trabalho - 2012
 **RAIS - Ministério do Trabalho - 2012

Fonte: FIESP (2013)

ANEXO V – Dados Socioeconômicos do Município de Sorocaba

População *	608.269
IDH **	0,798
Área Territorial(km ²)	449,12
Quantidade de Domicílios	200.635

*Seade - 2013

**PNUD - 2000

Economia

PIB * (em milhões de R\$)	16.127,24
PIB * da Indústria (em milhões de R\$)	4.999,94
PIB * dos Serviços (em milhões de R\$)	8.303,67
PIB * da Agropecuária (em milhões de R\$)	20,62
PIB * da Administração Pública (em milhões de R\$)	-
Total de Arrecadação de Impostos Municipais (em milhões de R\$)	237,7148
Total das Despesas Municipais com Investimentos (em milhões de R\$)	105,6577

Seade - 2012

Participação dos setores no PIB

Serviços: 51%

Indústria: 31%

Agropecuária: -

Administração Pública: -

* Valor Adicionado Fiscal

Balança Comercial

Exportações (em milhões de US\$)	1.742,89
Importações (em milhões de US\$)	2.971,41
Saldo* (em milhões de US\$)	-1.228,53

MDIC - 2012

Mercado de Trabalho *

Trabalhadores com carteira assinada	193.958
Massa salarial (em milhões de R\$)	404,4901
Média salarial mensal	2.085,45
Trabalhadores com deficiência**	1.662

RAIS - Ministério do Trabalho - 2012

**RAIS - Ministério do Trabalho - 2012

Fonte: FIESP (2013)

ANEXO VI - Empresas e Instituições instaladas no PqTec

Pequenas e médias empresas instaladas no Centro Empresarial I:

- 1 AirMod Consultoria e Serviços Ltda ME
- 2 Adventure Instruments Industria e Comércio Ltda
- 3 Aredes Equipamentos Hospitalares Ltda. (Delta Life)
- 4 CNA Consultoria em Novas Aplicações
- 5 Compsis computadores e sistemas indústria e sistemas Ltda
- 6 ENGTELCO Engenharia de Telecomunicações LTDA – ME
- 7 FEMTO Ciências Aplicadas Ltda
- 8 Fotosensores Tecnologia Eletrônica Ltda
- 9 FT Sistemas, Serviços e Aerolevanteamento S/A
- 10 Fundação de Ciência, Aplicações e Tecnologias Espaciais (FUNCATE)
- 11 Golden Tecnologia
- 12 Gyrofly Fabricação e Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda - ME
- 13 Habil Serviços Empresariais Ltda - ME
- 14 LUNUS Comércio e Representação Ltda.
- 15 MCG Suplementos Alimentares Ltda
- 16 Metal Américas
- 17 NCB - Sistemas Embarcados Ltda.
- 18 NEXUS Geoengenharia e Comércio Ltda
- 19 Olearys Tecnologia e Ciências S.A
- 20 ORALLS Importação e Exportação Comercial Ltda.
- 21 Piezo Tecnologia Ltda
- 22 PROMAPS Soluções de Mapeamento Ltda
- 23 RSD Desenvolvimento e Tecnologia LTDA
- 24 TPG Indústria e Comércio Ltda
- 25 ZNC Sistemas LTDA

Instituições e Empresas Âncoras dos Centros de Desenvolvimento de Tecnologias:

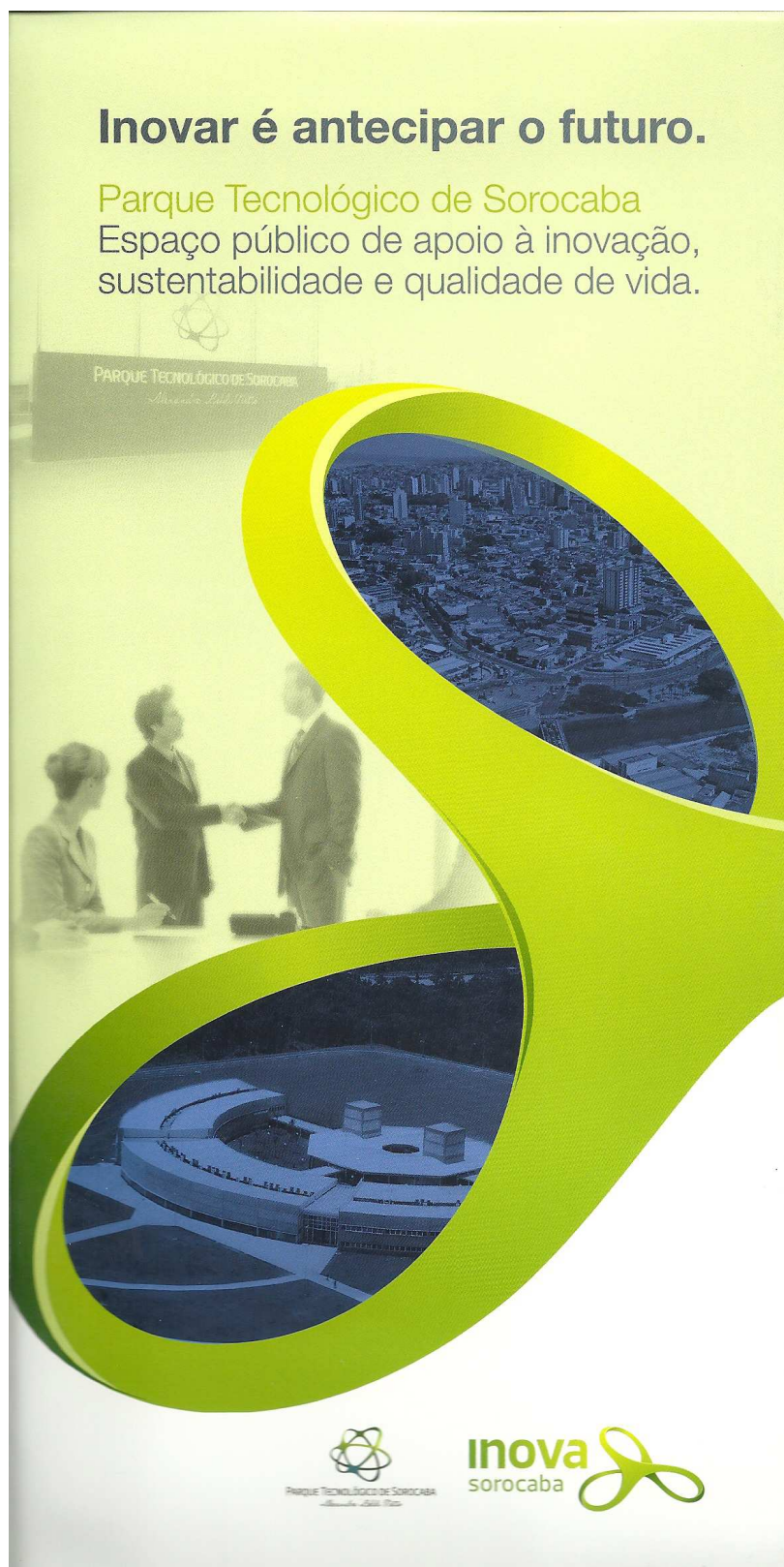
- 1 ATECH Negócios em Tecnologia SA
- 2 ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
- 3 CEMADEM - Centro Nacional de Monitoramento e Alerta de Desastres Naturais
- 4 CECOMPI - Centro para a Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista
- 5 CITÉ - Associação Cidade da Ciência, Tecnologia e Educação
- 6 Embraer SA
- 7 Ericsson Telecomunicações SA
- 8 IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
- 9 SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
- 10 Vale Soluções em Energia SA
- 11 Visiona Tecnologia Espacial SA
- 12 BOEING
- 13 EADS

Instituições de Ensino:

- 1 Faculdade Tecnológica de São José dos Campos - Prof Jessen Vidal
- 2 Universidade Federal de São Paulo
- 3 Universidade Estadual Paulista "Julio Mesquita Filho"

ANEXO VII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba

Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba com o logo das duas instituições gestoras na parte inferior (página externa, frontal)



ANEXO VIII - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à esquerda)

PARQUE TECNOLÓGICO DE SOROCABA
UM NOVO MARCO DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO.



Com 600 mil habitantes e um PIB (Produto Interno Bruto) de R\$ 16,2 bilhões, Sorocaba é polo de uma região com mais de 2 milhões de habitantes de 22 cidades, que juntas somam um PIB de R\$ 42 bilhões.

A cidade possui elevado índice de qualidade de vida e localização estratégica, a 90 km de São Paulo, interligada pelas rodovias Castelo Branco e Raposo Tavares, o que favorece a atração de mais indústrias. Sua produção industrial é maior do que a de 120 países.

Neste ambiente promissor, foi implantado em junho de 2012, o Parque Tecnológico de Sorocaba em uma área de 1,8 milhão de m², integrado a um parque de biodiversidade.

Num mesmo local, são concentrados os laboratórios de

universidades, empresas e centros de pesquisas, que desenvolvem projetos inovadores que em breve estarão no mercado.

O Parque Tecnológico de Sorocaba é o único do país a concentrar 7 universidades e 23 laboratórios das instituições PUC-SP, Unesp, Uniso, Ufscar, Fatec, Facens e Poli-USP.

Já estão presentes no Parque as empresas residentes C.E.S.A.R, Metso e Bardella. Em fase de implantação estão as empresas Scania, Jaragua, I.Q.A (Instituto da Qualidade Automotiva), Greenworks, Wobben, Input, Mentore, Fit- Flextronics, Teccsis, CCDM e Johnson Controls.

Para Sorocaba e região, o Parque Tecnológico representa um novo marco de atração de investimentos, desenvolvimento e mais qualidade de vida.

PARQUE TECNOLÓGICO DE SOROCABA
www.empts.com.br

ANEXO IX - Folheto do Parque Tecnológico de Sorocaba (página interna, à direita)



A Agência Inova Sorocaba

O Parque Tecnológico entrou em uma nova fase de crescimento com a Agência Inova Sorocaba, uma organização social voltada para apoiar e fomentar negócios tecnológicos.

A **Inova Sorocaba** tem como missão desenvolver ações, programas e projetos que incentivem de forma articulada e contínua, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e as culturas local e regional, baseadas no conhecimento, inovação e empreendedorismo.

A Agência estimula parcerias em rede de colaboração entre as universidades, empresas e o poder público.

A Inova Sorocaba apoia e capacita empresas iniciantes (startups) para serem inseridas de forma competitiva no mercado.

A Inova Sorocaba também promove cursos, simpósios, seminários, conferências e estudos que contribuem para o aperfeiçoamento técnico dos profissionais de empresas em diversos segmentos.

Benefícios para os associados

- Assessoria para elaboração de Planos de Negócios, Planejamento Estratégico e Planos de Ação;
- Auxílio às empresas nos desafios de gestão de seus negócios, buscando uma melhor utilização de seus recursos para alcançarem a qualidade dos produtos e serviços;
- Acompanhamento e divulgação dos editais de fomento, para captação de recursos públicos e privados, reembolsáveis ou não reembolsáveis;
- Promoção de cooperação e parcerias em rede entre as empresas e universidades;
- Estimulo à cooperação e a troca de informações com outras empresas, organismos internacionais, associações de classe e entidades públicas e privadas de fomento e financiamento;
- Identificação de profissionais e laboratórios das instituições parceiras e outras que possam colaborar no aprimoramento tecnológico dos produtos, processos e serviços da empresa, mediante contrapartida.

Poupatempo da Inovação

A Agência Inova Sorocaba faz a gestão do Poupatempo da Inovação, um espaço dedicado ao atendimento de empresas e empreendedores interessados em agilizar o seu processo de inovação.

Em um mesmo ambiente, estão reunidos os serviços de:

- Elaboração de Projetos
- Propriedade Intelectual
- Desenvolvimento de Produtos
- Apoio Jurídico
- Captação de Recursos
- Empreendedorismo

INOVE-SE. ASSOCIE-SE À AGÊNCIA INOVA SOROCABA

www.inovatorocaba.org.br