



LÍBIA CRISTINA XAVIER SANTOS

RELATÓRIO TÉCNICO

**A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO SOCIAL REALIZADA PELA EMBRAPA E A
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM REDES DE COLABORAÇÃO POR
MEIO DAS UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO – UMIPI**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BRASÍLIA - DF

2021



LÍBIA CRISTINA XAVIER SANTOS

**A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO SOCIAL REALIZADA PELA EMBRAPA E A
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM REDES DE COLABORAÇÃO POR
MEIO DAS UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO – UMIPI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – Ponto Focal Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sônia Marise Salles Carvalho

BRASÍLIA - DF

2021



FICHA CATALOGRÁFICA



A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO SOCIAL REALIZADA PELA EMBRAPA E A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM REDES DE COLABORAÇÃO POR MEIO DAS UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO – UMIPI

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT)

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Sônia Marise Salles Carvalho – PROFNIT/UnB (Presidente)

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz – PROFNIT/UnB (Membro Titular)

Profa. Dra. Paula Meyer Soares – PROFNIT/UnB (Membro Titular)

Prof. Dr. Paulo Gustavo Barboni Dantas Nascimento – (Membro Suplente)

Dra. Mirian Therezinha Souza da Eira – (Membro Externo – Embrapa)

Portanto vos rogo eu, o prisioneiro no Senhor, que andeis de uma maneira digna da vocação com que fostes chamados, com toda a humildade e mansidão, com longanimidade, suportando-vos uns aos outros em caridade, esforçando-vos diligentemente para guardar a unidade do Espírito no vínculo da paz;

Paulo de Tarso



AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus e Pai, Jeová e a Jesus Cristo, meu Senhor e Salvador pela dávida da vida e por terem me criado um ser livre.

Aos meus pais Augusto César (*in memorian*) e Glória de Fátima (*in memorian*), por terem sido os instrumentos divinos pelos quais minha existência veio ao mundo envolta de tanto amor e alegria.

A minhas irmãs Laila Caroline e Leny Cátia e a meu irmão Daniel Augusto, por se orgulharem em cada uma das minhas conquistas e compreenderem meus momentos de ausência sempre me apoiando ainda que distantes.

A minha orientadora, Sônia Marise, por toda ajuda e reflexões que contribuíram sobremaneira para eu alcançar o título de mestre.

A minhas colegas de trabalho Marina Giordano e Wina Eleana, e a colega de curso, Regina Marques, por toda a troca de experiências que muito me auxiliou na construção do presente trabalho.

À Embrapa e aos meus colegas de equipe da SIN/CSJ por toda contribuição para meu aperfeiçoamento profissional, em especial ao Dr. Antonio Nilson.

Aos pesquisadores, Apes Falcão e Gilmar Meneghetti, por todos os ensinamentos, repasse de informações e esclarecimentos relacionados ao objeto deste trabalho, com muita disposição e presteza de coração.

À pesquisadora Mirian Eira, por ter me ensinado a compreender com maior profundidade o alcance da atuação da Embrapa, fazendo-me amar esta empresa ainda mais.

Ao PROFNIT/UnB, professores e colegas do programa, por auxiliarem no enriquecimento da formação profissional dos que atuam com propriedade intelectual e transferência de tecnologia em prol do crescimento da inovação no Brasil.

RESUMO

O Brasil é um país eminentemente agrícola. A pesquisa agropecuária propicia conhecimentos e ativos tecnológicos que são transformados em inovação quando se materializam em produtos usados pelo mercado ou consumidos pelos cidadãos, tornando o país mais atrativo e mais produtivo. Segundo seu Balanço Social de 2020, a Embrapa é hoje uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical. Tem 8.152 empregados, dos quais 2.244 são pesquisadores, 10,31% com mestrado e 88,91% com doutorado. Sua atuação abrange diversos setores do agronegócio: agroindústria, fibras, florestas, pecuária, grãos, tecnologia da informação, agricultura familiar e indígena, entre outros, logo, muitos municípios brasileiros desejariam a presença da Embrapa na região. Todavia, o projeto de criação de uma Unidade Descentralizada (UD) além de ser muito caro, exige também muito poder de negociação, tornando-se um processo dispendioso e burocrático, em cujo cenário mundial atual torna-se praticamente inviável. O modelo de negócios proposto se baseia na realização de atividades de PD&I em redes de colaboração e economia colaborativa, com baixo custo de implementação, visando promover a descentralização da atuação da Embrapa em regiões em que não possui UD. O formato jurídico do modelo de negócios proposto, denominado Unidade Mista de Pesquisa e Inovação – UMIPI, fulcra-se na celebração de alianças estratégicas, por meio do instrumento jurídico Acordo de Parceria, entre a Embrapa e uma ou mais instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, com vistas ao atendimento de necessidades regionais ou territoriais e resolução de desafios de PD&I. A minuta da norma que se pretende internalizar na Embrapa para regulamentar as UMIPIs contempla comandos normativos elaborados com base na análise interna e externa de forças, oportunidades, fragilidades e ameaças, extraída da ferramenta de gestão, matriz F.O.F.A., muito utilizada para a realização do planejamento estratégico de empresas e novos projetos.

Palavras-chave: redes de colaboração, economia colaborativa, inovação social.



ABSTRACT

Brazil is an eminently agricultural country. Agricultural research provides knowledge and technological assets that are transformed into innovation when they materialize into products used by the market or consumed by citizens, making the country more attractive and more productive. According to the 2020 Social Report, Embrapa is today one of the largest research institutions in the tropical world. It has 8,152 employees, of which 2,244 are researchers, 10.31% with a master's degree and 88.91% with a doctorate. Its activities cover several sectors of agribusiness: agribusiness, fibers, forests, livestock, grains, information technology, family and indigenous agriculture, among others. Therefore, many Brazilian municipalities would like Embrapa to be present in the region. However, the project to create a Decentralized Unit (DU) in addition to being very expensive, also requires a lot of negotiating power, becoming an expensive and bureaucratic process, in which the current world scenario becomes practically unfeasible. The proposed business model is based on carrying out RD&I activities in collaboration networks and collaborative economy, with low implementation cost, aiming to promote the decentralization of Embrapa's activities in regions where it does not have a DU. The legal format of the proposed business model, called the Mixed Research and Innovation Unit - UMIPI, is based on the celebration of strategic alliances, through the legal instrument of Partnership Agreement, between Embrapa and one or more institutions, public or private, national or international, with a view to meeting regional or territorial needs and solving RD&I challenges. The draft of the standard that is intended to be internalized in Embrapa to regulate the UMIPIs includes normative commands prepared based on internal and external analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats, extracted from the management tool, SWOT matrix, widely used to carry out planning of companies and new projects.

Keywords: collaboration networks, collaborative economy, social innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidades Descentralizadas da Embrapa.....	13
Figura 2 – Descrição das atividades das UDs: Embrapa Acre, Agrobiologia, Agroindústria Tropical e Agropecuária Oeste	14
Figura 3 – Descrição das atividades das UDs: Embrapa Instrumentação, Mandioca e Fruticultura, Meio Ambiente, Meio-Norte, Milho e Sorgo, Pantanal, Pecuária Sudeste, Pecuária Sul.....	15
Figura 4 – Portfólios da Embrapa	16
Figura 5 – Produção Agrícola Brasileira	18
Figura 6 – Matriz F.O.F.A.....	25
Figura 7 – Tríplice Hélice	28
Figura 8 – Quíntupla Hélice	29
Figura 9 – Histórico da Inovação Social.....	30
Figura 10 – Atores da Inovação Social	31
Figura 11 – Tabela dos produtos técnico-tecnológicos do PROFNIT	43
Figura 12– Logotipo da UMIPI Sudoeste do Paraná.....	59
Figura 13 – Notícia da implementação da UMIPTT Sudoeste do Paraná.....	60
Figura 14 – Oficina de Tubérculos	62



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metodologia da pesquisa	23
Tabela 2 – Procedimentos da pesquisa	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASSESOAR	Associação de Estudos Orientação e Assistência Rural
CAPA	Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia
CG	Comitê Gestor da UMIPI
CT	Comitê Técnico da UMIPI
DE	Diretoria Executiva da Embrapa
DE-PD	Diretoria Executiva de Pesquisa e Desenvolvimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
ICT	Instituição tecnológica e Científica
IS	Inovação Social
IAPAR	Instituto Agrônômico do Paraná
IRPR	Instituto Federal do Paraná
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PAT	Plano Anual de Trabalho
PD&I	Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
RI	Regimento Interno
SEG	Sistema de Gestão da Embrapa
SOBER	Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural
SPD	Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento
UD	Unidades Descentralizadas
UMIPI	Unidade Mista de Pesquisa e Inovação
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
2. METODOLOGIA.....	21
2.1 Caracterização da Pesquisa.....	21
2.2 Procedimentos adotados.....	24
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	21
3.1 A inovação como novo paradigma de governança pública	26
3.2 Da Tríplice Hélice à Quíntupla Hélice.....	27
3.3 Inovação Social em redes de colaboração e economia colaborativa	29
3.4 Unidades Mistas de Pesquisa e Inovação.....	34
3.5 Análise da matriz F.O.F.A.	37
4. PRODUTO.....	43
5. RESULTADOS ALCANÇADOS	58
6. CONCLUSÃO	62
7. REFERÊNCIAS	66



1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Empreender em ambientes organizacionais é sempre um desafio, principalmente, em relação aos entes integrantes da Administração Pública, porquanto o gestor público não está autorizado a exercer sua autonomia de vontade de forma plena, por estar adstrito às amarras legais e à burocracia administrativa que, se não forem vencidas, poderão restringir o perfil inovador da organização.

A capacidade de adaptação, frente a estas amarras, são qualidades necessárias na definição de estratégias organizacionais, a fim de que as instituições possam transformar as oportunidades em resultados (MENDEL et. al, 2006 apud MINTZBERG; QUINN, 2001).

A pesquisa de Romani-Dias et al. (2017) fez um estudo bibliométrico sobre empreendedorismo social e negócios sociais, no qual foram selecionados 103 artigos para análise, considerando um recorte temporal de 15 anos (1999 a 2013) e um dos resultados foi que, dentre todas as sugestões para pesquisas futuras nestes temas, uma das que mais se destacou foi a pesquisa com aspectos empíricos visto ser capaz de promover também referências práticas.

Logo, para proporcionar uma pesquisa que ofereça um modelo empírico nesse tema, o presente estudo escolheu a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa como um caso de sucesso, por ser uma empresa com perfil inovador que tem destaque em âmbito nacional e internacional, que se preocupa com o social e que se utiliza da prática de cooperação como forma de atuação no seu setor (DIAS, 2015).

A Embrapa, principal empresa pública federal em pesquisa do país, diante do atual cenário governamental, marcado por frequentes cortes orçamentários (GLOBO, 2020) e contingenciamentos de despesas (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021), e atravessando uma pandemia ainda sem previsão de acabar, sendo totalmente dependente de recursos financeiros da União, está obrigada a buscar soluções empreendedoras que aumentem o alcance da missão para a qual foi criada.

Segundo o Balanço Social de 2020, a Embrapa é hoje uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical. Tem 8.152 empregados, dos quais 2.244 são pesquisadores, 10,31% com mestrado e 88,91% com doutorado. Sua atuação abrange diversos setores do agronegócio: agroindústria, fibras, florestas, pecuária, grãos, tecnologia de informação, agricultura familiar e indígena, entre outros.

A sede administrativa da Embrapa fica localizada em Brasília, e é responsável pelo planejamento, supervisão, coordenação e controle das atividades relacionadas à execução de pesquisa agropecuária e à formulação de políticas agrícolas, por meio de 7 (sete) Unidades Administrativas Centrais, que dão suporte à Diretoria-Executiva (DE) da empresa, além de 43 (quarenta e três) Unidades Descentralizadas (UD), espalhadas por todo país.

Figura 1 – Unidades Descentralizadas da Embrapa



Fonte: Embrapa, 2020¹.

¹Disponível em <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acesso em 12.06.2021.



Figura 2 - Descrição da área de atuação das UD's da Embrapa: Embrapa Acre, Agrobiologia, Agroindústria Tropical e Agropecuária Oeste

Embrapa no Brasil

UNIDADES DESCENTRALIZADAS

Embrapa Acre

Unidade de pesquisa ecorregional com o desafio de solucionar problemas inerentes às culturas alimentares do extremo oeste brasileiro. Realiza pesquisas nas áreas de produção florestal e pecuária sustentável, sistemas integrados e áreas degradadas, fruticultura e plantas nativas agroindustriais.

Rio Branco/AC
(68) 3212-3200
www.embrapa.br/acre

Embrapa Agrobiologia

Unidade de pesquisa de temas básicos, referência para estudos e treinamentos voltados para os avanços do conhecimento na área de Biologia do Solo, principalmente sobre a Fixação Biológica de Nitrogênio (FBN), e pioneira no desenvolvimento de pesquisa em agricultura orgânica.

Seropédica/RJ
(21) 3441-1500
www.embrapa.br/agrobiologia

Embrapa Agroindústria Tropical

Unidade de pesquisa de temas básicos, criada originalmente para atender demandas do agronegócio do caju. Atualmente, seu trabalho abrange: proteção e sistemas de produção de plantas, melhoramento e biologia vegetal, segurança dos alimentos, gestão ambiental, pós-colheita e processos agroindustriais.

Fortaleza/CE
(85) 3391-7100
www.embrapa.br/agroindustria-tropical

Embrapa Agropecuária Oeste

Unidade de pesquisa ecorregional que foi protagonista na geração de tecnologias que consolidaram a agropecuária no Mato Grosso do Sul. Algumas das suas principais pesquisas são sobre sistemas integrados de produção, zoneamento de riscos climáticos e sanidade e nutrição de organismos aquáticos.

Dourados/MS
(67) 3416-9700
www.embrapa.br/agropecuaria-oeste

Fonte: Adaptado de Embrapa em Números².

A Embrapa, por meio de suas Unidades Descentralizadas, viabiliza inúmeras soluções tecnológicas, muitas das quais já se encontram com adoção consolidada pelos produtores, como, por exemplo, o aplicativo denominado, Restaura Mata Atlântica, desenvolvido conjuntamente com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Referido aplicativo contém informações detalhadas de 276 espécies vegetais da Mata Atlântica. O objetivo é subsidiar técnicos e produtores rurais para conciliar o planejamento ambiental à atividade agrícola, a fim de que possam produzir, conservar ou mesmo restaurar o bioma (EMBRAPA, 2020).

Outro ativo tecnológico criado por uma UD da Embrapa muito utilizado pelos produtores rurais é o Guia Clima que se refere a um sistema de monitoramento

² Idem. Acesso em 12.06.2021.



agroclimático que disponibiliza, em tempo real, dados sobre as condições meteorológicas (temperatura, umidade do ar etc.), informações (médias, normais etc.) e alertas (baixa umidade do ar, ventos fortes, geadas etc.), que podem ser usados para auxiliar na tomada de decisões (EMBRAPA, 2020).

Figura 3 - Descrição da área de atuação das UD's da Embrapa: Embrapa Instrumentação, Mandioca e Fruticultura, Meio Ambiente, Meio-Norte, Milho e Sorgo, Pantanal, Pecuária Sudeste, Pecuária Sul

Embrapa Instrumentação

Unidade de pesquisa de temas básicos, criada com a proposta de unir áreas do conhecimento tais como Física e Engenharia à agropecuária. Atua no desenvolvimento de tecnologias de instrumentação voltadas para o agronegócio, como máquinas, equipamentos, sensores e automação de processos.

São Carlos/SP
(16) 2107-2800
www.embrapa.br/instrumentacao

Embrapa Mandioca e Fruticultura

Unidade de pesquisa de produtos, que realiza pesquisas com mandioca, citros, banana, abacaxi, manga, mamão, maracujá, acerola, umbu-cajá, dentre outros. Atende também a demandas de cooperação internacional, com destaque para o trabalho realizado com países africanos. Cruz das Almas/BA

(75) 3312-8000
www.embrapa.br/mandioca-e-fruticultura

Embrapa Meio Ambiente

Unidade de pesquisa de temas básicos, que atua em pesquisa, desenvolvimento e inovação na interface agricultura e meio ambiente, conciliando as demandas dos sistemas produtivos com as necessidades de conservação de recursos naturais e preservação ambiental, com foco na sustentabilidade.

Jaguariúna/SP
(19) 3311-2700
www.embrapa.br/meio-ambiente

Embrapa Meio-Norte

Unidade de pesquisa ecorregional, que atua promovendo o desenvolvimento do agronegócio por meio da oferta de tecnologias que dinamizam a produção e a produtividade da região Meio-Norte, mais precisamente no Piauí e Maranhão.

Teresina/PI
(86) 3198-0500
www.embrapa.br/meio-norte

Embrapa Milho e Sorgo

Unidade de pesquisa de produtos, referência no desenvolvimento de cultivares de milho, sorgo e milheto. Dispõe de modernos laboratórios nas áreas de Solos e Nutrição de Plantas, Fisiologia Vegetal, Biologia Molecular, Cultura de Tecidos, Entomologia, Fitopatologia, entre outros.

Sete Lagoas/MG
(31) 3027-1100
www.embrapa.br/milhoesorgo

Embrapa Pantanal

Unidade de pesquisa ecorregional, que foca na sustentabilidade do agronegócio envolvendo o Pantanal, considerado hoje o bioma mais conservado do País. Realiza pesquisas relacionadas à pecuária, meio ambiente, aquicultura, pesca e agricultura familiar. Corumbá/MS

(67) 3234-5800
www.embrapa.br/pantanal

Embrapa Pecuária Sudeste

Unidade de pesquisa ecorregional, focada em dois eixos de pesquisa: segurança e qualidade dos produtos agropecuários e eficiência e sustentabilidade da produção. São mais de 150 pesquisas em diversos segmentos da produção de leite e de carne.

São Carlos/SP
(16) 3411-5600
www.embrapa.br/pecuaria-sudeste

Embrapa Pecuária Sul

Unidade de pesquisa ecorregional, que desenvolve pesquisas em bovinocultura de corte e leite, ovinocultura e forrageiras nos Campos Sul-Brasileiros, compreendidos pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Bagé/RS
(53) 3240-4650
www.embrapa.br/pecuaria-sul

Fonte: Adaptado de Embrapa em Números³.

³ Ibidem. Acesso em 12.06.2021.

Em virtude da expertise da Embrapa e de sua importância no atual cenário mundial dos temas vinculados a sua missão, atualmente estruturados em 34 portfólios de PD&I que abrangem um multiverso de carteiras temáticas, há de ver-se que muitos municípios brasileiros desejariam ter em seu território a presença dessa fecunda empresa (EMBRAPA, 2021).

Figura 4 - Portfólios da EMBRAPA



Fonte: Embrapa/SPD – Outubro/2020

A Embrapa, com outras instituições parceiras, tem um dos maiores portfólios de pesquisa do mundo para redução dos impactos das mudanças climáticas na agricultura. Além disso, possui carteiras de projetos de pesquisa que contemplam todos os segmentos da cadeia produtiva, tendo um deles sido criado exclusivamente para atender a agricultura familiar (EMBRAPA, 2020).

No intuito de levar todos os benefícios gerados pela Embrapa a regiões brasileiras que não possuem UD, o presente trabalho propõe um modelo de aliança estratégica, fulcrado em redes de colaboração, economia colaborativa e inovação social, instrumentalizado entre as instituições parceiras por meio de um Acordo de



Cooperação Técnica, cujo arranjo denomina-se Unidade Mista de Pesquisa e Inovação – UMIPI.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de negócios baseado em redes de colaboração, economia colaborativa e inovação social, a fim de ser internalizado pela Embrapa, por meio de norma interna, para ampliação de suas atividades de PD&I, em regiões em que não possui UD.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos são:

1.2.2.1 Elaborar o formato jurídico do modelo de aliança estratégica de Unidade Mista de Pesquisa e Inovação – UMIPI na Embrapa.

1.2.2.2 Qualificar a ampliação das atividades de pesquisa e transferência de tecnologia em regiões em que a Embrapa não possui UD por meio do referido modelo de aliança estratégica, com baixo custo para a empresa.

1.3 Justificativa

O Brasil é um país eminentemente agrícola. A Conab, com base em inúmeros dados de campo, previsões climáticas e imagens de satélites, apontou, em recente estudo, que o Brasil pode colher no período de 2020/2021, 278,7 milhões de toneladas de grãos, prevendo um aumento de 8% da produção brasileira de 15 grãos, sendo que milho, soja, algodão, arroz e feijão participam com 95% do total. Além disso, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas, depois da China e da Índia (EMBRAPA, 2020).

A pesquisa agropecuária propicia conhecimentos e ativos tecnológicos que são transformados em inovação quando se materializam em produtos usados pelo mercado ou consumidos pelos cidadãos, tornando o país mais atrativo e mais produtivo (EMBRAPA, 2020).

Figura 5 - Produção agrícola brasileira

A agricultura brasileira é baseada em mais de 300 espécies de cultivos e envia para o mundo 350 tipos de produtos que chegam a cerca de 200 mercados do planeta.

Produção

O Brasil é grande produtor de grãos, carne e frutas, e o setor agropecuário contribui com 21,4% do PIB e 19,5% da força de trabalho.



A eficácia da atuação de uma ICT pública pode ser avaliada principalmente pelos impactos das tecnologias que desenvolve e transfere para a sociedade. No Balanço Social de 2020 da Embrapa, foram analisados impactos de uma amostra de 152 tecnologias e cerca de 220 cultivares, 98,2% do lucro social demonstrado, tendo sido averiguado que, no último ano, o Lucro Social promovido pela Embrapa foi de R\$ 61,85 bilhões, dado os impactos econômicos e os demais ganhos sociais (EMBRAPA, 2021).

Isso indica que, considerando apenas a receita da Embrapa em 2020 e o lucro social obtido, o retorno anual foi superior a 17 vezes tal investimento (EMBRAPA, 2021).

Ademais, a Embrapa não é somente reconhecida por fazer pesquisa e transferência de tecnologia, mas também por seu envolvimento em ações sociais. No Balanço Social de 2020 foram contabilizadas mais de 700 ações sociais que contemplaram os mais diversos temas, dos quais 15,1% promoveram a equidade de gênero e/ou raça (EMBRAPA, 2021).



Por todas estas razões, é possível afirmar que muitos municípios brasileiros desejariam a presença da Embrapa na região, essencialmente no intuito de alavancar a produção agropecuária e serem beneficiados por toda expertise da maior empresa pública que une a ciência à agricultura.

Todavia, o projeto de criação de uma UD exige muito poder de negociação não só no âmbito interno da empresa, visto que se faz necessário passar pelo crivo da Diretoria Executiva, bem como de seu Conselho de Administração, mas também requer a anuência e o auxílio de outras entidades externas, como o MAPA, ao qual se encontra vinculada, e demais ministérios e instituições de fomento, como aconteceu na implantação da Embrapa Agroenergia, com sede em Brasília (EMBRAPA, 2006).

Para a implantação da citada UD, a Embrapa, à época, teve que apresentar ao antigo MCT o projeto contendo as principais demandas da Unidade, como equipamentos e laboratórios visando à liberação de R\$ 10 milhões de reais, por meio da Finep (EMBRAPA, 2006).

O projeto foi elaborado por um grupo de trabalho e submetido à aprovação da Diretoria Executiva. O investimento inicial contemplou a compra de equipamentos e a reestruturação de vários laboratórios, localizados nas Unidades Descentralizadas (EMBRAPA, 2006).

A Embrapa Agrossilvipastoril, instalada Sinop (MT), foi construída contemplando a estrutura física da sede, campos experimentais e a vitrine tecnológica. A inauguração do centro de pesquisa foi em 7 de julho de 2012. Obras complementares foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos e hoje já são mais de 14 mil m² de área construída. O total de investimento feito nesse período supera os R\$ 55 milhões, sendo R\$ 25 milhões com aquisição de equipamentos de laboratório, maquinário e veículos (EMBRAPA, 2019).

Como se vê, a criação de uma UD da Embrapa enseja o dispêndio de vultosa quantidade de recursos financeiros para obtenção da estrutura física de bens e infraestrutura, pagamento da folha de pessoal, além do cumprimento de inúmeras exigências técnicas, fiscais, trabalhistas e tributárias.



Destaca-se, ainda, a obrigatoriedade do devido processo licitatório de obras e serviços, no termos do artigo 28 da Lei das Estatais, Lei nº 13.303/2016, apresentando, deste modo, além do alto custo, muitas questões burocráticas.

A parceria da pesquisa pública com outros setores da sociedade, essencialmente os da iniciativa privada, amplia a aplicação e o desenvolvimento das tecnologias ofertadas pela ciência agropecuária, e a Embrapa tem buscado ampliar essas alianças.

A justificativa desse tema baseia-se nas demandas de municípios brasileiros (Francisco Beltrão, Balsas, Cinturão Citrícola, São Carlos, Ilhéus), já analisadas pela autora, com forte apelo social, essencialmente advindo de produtores e associações rurais, que almejam a presença da Embrapa na região, frente a sua expertise em pesquisa e transferência de tecnologia (EMBRAPA, 2019).

Ademais, como visto, a implementação de uma UMIPI apresenta baixo custo em comparação com as despesas geradas para a criação de uma UD, além de prescindir do processo burocrático da licitação.

Assim, a proposição deste modelo inovador em redes de colaboração e economia colaborativa justifica-se porquanto irá contribuir no fortalecimento da missão da Embrapa, prevista na sua lei de criação, Lei nº 5.851/1972, de promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa, com o objetivo de produzir conhecimentos e tecnologia para o desenvolvimento agrícola do País, além de ampliar o alcance de sua atuação como uma ICT, regulada pela Lei de Inovação.

Vale destacar que a criação da UMIPI reforça o protagonismo da Embrapa no Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, promovendo a convergência de objetivos entre diferentes atores deste ecossistema de inovação por meio do compartilhamento de uma agenda programática comum, de médio e longo prazos.

Além disso, a UMIPI possibilitará a viabilização de soluções tecnológicas, com valor mercadológico e/ou social, em temas estratégicos, em regiões e territórios em que se identifique esta necessidade, observando o planejamento estratégico da Embrapa e as prioridades estabelecidas nos portfólios de PD&I que auxiliarão no desenvolvimento agropecuário da região onde for implementada.

2. METODOLOGIA

2.1. Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho apresenta a Embrapa como o contexto geral da pesquisa, tendo em vista que a autora é integrante de seu quadro de pessoal, ocupante do cargo de Analista A, no exercício da função de Advogada desde 2011.

O contexto geral foi escolhido em razão do ingresso da autora como aluna especial no PROFNIT, dedicado ao aprimoramento da formação profissional para atuar nas competências dos NITs e nos Ambientes Promotores de Inovação nos diversos setores acadêmico, empresarial, governamental, organizações sociais, na disciplina de Empreendedorismo Social.

Na referida disciplina, os alunos foram estimulados por meio de um trabalho em grupo a analisarem o caráter empreendedor das instituições para as quais laboravam.

Assim, a autora por se encontrar lotada na Coordenadoria de Suporte Jurídico à Inovação e Negócios (SIN/CSJ) da Secretaria de Inovação e Negócios (SIN), constituída como o NIT da Embrapa, nos termos do Regimento Interno das Secretarias da Embrapa, aprovado pela Deliberação de Diretoria Executiva nº 2, de 28 de janeiro de 2020, partindo de experiências concretas das parcerias realizadas pela citada empresa, verificou, com base no aprendizado da citada disciplina, a potencialidade de um modelo de negócios baseado em inovação social que estava sob sua análise jurídica para ser internalizado em sua instituição por meio de norma interna.

O método utilizado neste estudo foi o indutivo que se consubstancia na concepção de que determinadas causas, sob as mesmas circunstâncias e determinações, produzem sempre os mesmos efeitos (FERREIRA, 1998).

Francis Bacon, considerado o fundador da ciência moderna, foi o “sistematizador do método indutivo, pois a técnica de raciocínio da indução já existia desde Sócrates e Platão” (LAKATOS; MARCONI, 2000).

Por meio do referido método, a pesquisa parte das constatações particulares para obtenção do entendimento geral, de modo que os conhecimentos irão se basear nas experiências e não em princípios preestabelecidos (MICHEL, 2015).



Conforme se verifica, foi utilizada a pesquisa-ação que se fulcra numa análise coletiva realizada entre os membros de um grupo social no intuito de aperfeiçoar suas próprias práticas sociais e educacionais e o entendimento acerca dos efeitos e impactos decorrentes de tais práticas. (KEMMIS e MC TAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 2001, p.248).

A minuta da norma foi elaborada pela autora com base no acordo de cooperação técnica celebrado entre a Embrapa, a UTFPR e o IAPAR, por meio do qual foi implementada a primeira UMIPI da Embrapa, tendo havido várias discussões com o Assessor da Diretoria Executiva de Transferência de Tecnologia, à época e o empregado da Embrapa selecionado para trabalhar na UMIPI.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, foi realizada a pesquisa documental, que diz respeito ao estudo de documentos, cujo conceito, deve ser entendido de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes) (GODOY, 1995b).

A pesquisa documental foi realizada por meio dos conceitos atinentes ao marco legal de inovação, essencialmente no que tange aos modelos de parceria existentes e modelos de negócios baseados na economia colaborativa. Buscou-se, ademais, os conceitos de inovação social, redes de colaboração, economia colaborativa.

Realizou-se a análise de documentos institucionais da Embrapa e da legislação pertinente, tais como a Lei nº 10.973/2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo; e o Decreto nº 9.283/2018, que a regulariza, bem como a Política de Inovação da Empresa (2020), seu Estatuto e as minutas dos instrumentos jurídicos de parcerias realizadas pela empresa.

Ademais, foi realizado um mapeamento bibliométrico que permitiu que fossem identificados os principais trabalhos publicados sobre os temas acima elencados no contexto da pesquisa e da transferência de tecnologia.

Primeiramente efetuou-se uma coleta de dados no Portal de Periódicos da Capes por sua reconhecida relevância acadêmica e pela amplitude de seu conteúdo. As palavras-chaves utilizadas foram inovação social, redes de colaboração, economia colaborativa.

Quanto às fontes de dados da pesquisa, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Assim, as fontes primárias foram extraídas das aulas em disciplinas obrigatórias e optativas do PROFNIT/UnB e as fontes secundárias por meio de pesquisa bibliográfica.

Com relação ao tipo da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva, na qual os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles. Assim, os fenômenos são estudados sem que haja a manipulação pelo pesquisador (ANDRADE, 2017)

Trata-se, ainda de uma pesquisa explicativa, aquela capaz de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 2008)

Referido estudo traz a pesquisa explicativa ao explicar acerca dos modelos de negócios de parcerias firmadas pela Embrapa e o modo de funcionamento das UMIPI's.

Quanto à finalidade da pesquisa, é uma pesquisa aplicada de engajamento, uma vez que se dispõe a inovar na proposta de um modelo de negócios baseado em inovação social e economia colaborativa a ser internalizado por meio de norma interna na Embrapa.

Tabela 1 – Metodologia da Pesquisa

Contexto Geral da Pesquisa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)
Amostra da Pesquisa	Coordenadoria de Suporte Jurídico à Inovação e Negócios (SIN/CSJ)
Método de Pesquisa	Método Indutivo
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Instrumento de Coleta de dados	Pesquisa documental e bibliográfica
Fonte de dados	Primárias e secundárias

Tipo de pesquisa	Descritiva e explicativa
Finalidade da pesquisa	Pesquisa aplicada
Meios de Informação	Relatório Técnico

Fonte: elaboração da própria autora, 2021

2.2 Procedimentos adotados

Os procedimentos da pesquisa foram realizados em quatro fases, conforme descrito a seguir:

Tabela 2 – Procedimentos da pesquisa

Fase 1	Revisão bibliográfica, Pesquisa Documental
Fase 2	Matriz F.O.F.A.
Fase 3	Minuta da norma
Fase 4	Relatório Técnico

Fonte: elaboração da própria autora, 2021

Fase 1 – Revisão Bibliográfica, Pesquisa Documental

A pesquisa bibliográfica é apresentada no referencial teórico da pesquisa associando os temas relacionados à propriedade intelectual, transferência de tecnologia, inovação social, redes de colaboração e economia colaborativa. A revisão documental se deu a partir de consultas e análise das temáticas abordadas, a portais e periódicos, tais como: CAPES, Google acadêmico, Portais Governamentais Federais e do Distrito Federal, FAP/DF etc., considerando as diferentes abordagens do tema escolhido. Assim, foi possível analisar e compreender os conceitos dos temas acima citados.

Fase 2 – Matriz F.O.F.A.

A matriz foi construída tomando-se por base a primeira UMIPI implementada, localizada no Sudoeste do Paraná, em comparação com outros modelos de negócios de parcerias já existentes no âmbito da Embrapa, a fim de verificar em que as UMIPIs são inovadoras.

No intuito de detectar os pontos fortes e fracos no âmbito interno da Embrapa e as oportunidades e ameaças externas às quais ela está exposta e que poderiam prejudicar a concretização ou gerar o insucesso da proposta, foi utilizada a

ferramenta de planejamento estratégico denominada Matriz F.O.F.A., conforme quadro abaixo:

Figura 6 - Matriz FOFA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Grande vivência na celebração de cooperações técnicas • Quadro de pessoal especializado em PD&I • Corpo jurídico especializado em Inovação e Negócios • Potência da Marca Embrapa • Baixo custo orçamentário para implementação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de programação orçamentária • Ausência de benefícios para os empregados selecionados • Resistência de alguns chefes em trabalhar com inovação aberta • Desconhecimento do modelo UMIPTT • Desvio de finalidade
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Executar os projetos de PD&I em redes de colaboração • Inserir a economia colaborativa como um meio de captação de recursos • Ampliar a descentralização das atividades de PD&I • Agregar valor à marca Embrapa • Maior atendimento às necessidades regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvio de finalidade no intercâmbio dos recursos humanos • Escassez de recursos financeiros • Falta de compreensão dos órgãos fiscalizatórios (TCU, Receita Federal) • Ausência de foco entre as instituições parceiras • Ingerência política

Fonte: Elaborada pela própria autora.

Fase 3 – Elaboração da Minuta da Norma

A norma foi elaborada buscando a construção de comandos normativos capazes não só de minorar os pontos fracos observados na análise da Matriz F.O.F.A., mas também de fortalecer as forças e oportunidades constatadas, de modo a expressar dispositivos normativos que consagrem e assegurem a inovação social desse arranjo interinstitucional dinâmico e essencialmente colaborativo.

Fase 4 - Redação de Relatório Técnico

A partir da análise dos dados da revisão bibliográfica, documental, bem como da incorporação de alterações propostas pela Banca de Qualificação, foi redigido o presente Relatório Técnico.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 A Inovação como novo paradigma de governança pública

Por meio da Emenda Constitucional 85/2015, conhecida como Emenda da Inovação, a Constituição Federal consagrou a inovação como um novo paradigma de governança pública, obrigando o Estado a promover e incentivar o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.

Para a consecução de tais objetivos fundamentais são necessárias políticas governamentais que implementem formas de incentivo e de desenvolvimento regional previstas nas normas que formam o arcabouço.

A Lei nº 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação, prevê em seu artigo 3º que a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas, ICTs e entidades privadas sem fins lucrativos voltados para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia.

O Decreto nº 9.283/2018 que regulamenta a Lei de Inovação explicita que o apoio previsto no artigo suso mencionado poderá contemplar as redes e os projetos internacionais de pesquisa tecnológica, as ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes promotores da inovação, incluídos os parques e os polos tecnológicos e as incubadoras de empresas; e a formação e a capacitação de recursos humanos qualificados.

O homem é um ser coletivo e ao longo da história do mundo organizacional observou-se a necessidade das instituições atuarem de forma colaborativa e associada, o que ensejou o surgimento de modelos organizacionais associativos, baseados na complementaridade, no compartilhamento, tendo como referência o conceito de redes advindo, principalmente da Sociologia. Deste modo, as redes passam a representar uma forma inovadora de obter competitividade e sobreviver num mundo globalizado (AMATO NETO e OLAVE, 2001).



Para utilizar os mecanismos de inovação introduzidos pelo Marco Legal de Inovação, um dos modelos inicialmente utilizados pelas ICT's foi a Tríplice Hélice, cujo conceito tem origem na década de 1990, introduzido pelos pesquisadores Etzkowitz e Leydesdorff, a partir de trabalhos anteriores de Lowe, Sábado e Mackenzi. Referido modelo apresenta uma importante mudança de paradigma na produção de inovação (AEVO, 2018).

3.2 Da Tríplice Hélice à Quintupla Hélice

A Tríplice Hélice amplia o fundamento da produção de inovação, o qual deixa de se centrar apenas na indústria passando a ter como base o trinômio: empresas – universidades – governo. A abordagem da Hélice Tríplice é baseada na perspectiva das universidades conjugarem esforços com as empresas e o Governo visando à produção de novos conhecimentos, à inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico (TRIPLE-HELIX, 2013).

Nesse cenário, a inovação é compreendida como o resultado de um processo complexo e dinâmico de experiências nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento concebido conjuntamente pelas universidades, empresas e governo, em uma espiral de transições sem fim (TRIPLE-HELIX, 2013).

As universidades que num aspecto mais amplo podem ser substituídas pelas ICT's, desempenham o papel de centro da produção da inovação, eis que congregam profissionais qualificados e conhecimentos especializados que geram a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias; as empresas, responsáveis por alavancar o processo de inovação a partir de suas demandas práticas; e o governo que desempenha o papel de facilitador, essencialmente por meio de programas de incentivo e fomento à pesquisa (AUDY, 2017).

Todavia, as transformações que o cenário mundial vem sofrendo expandiram a forma de relacionamento entre estes atores. O triênio formado por universidade-indústria-governo está sendo complementado com novos modelos de geração do conhecimento, incluindo a sociedade, cuja perspectiva passou a ser denominada Quádrupla Hélice, e mais na frente o meio ambiente passou a integrar as relações como um dos agentes importantes na dinâmica da inovação, cuja estrutura recebe a alcunha de Quintupla Hélice (MINEIRO et. al, 2018).

Figura 7 – Trílice Hélice



Fonte: *Triple helix group*

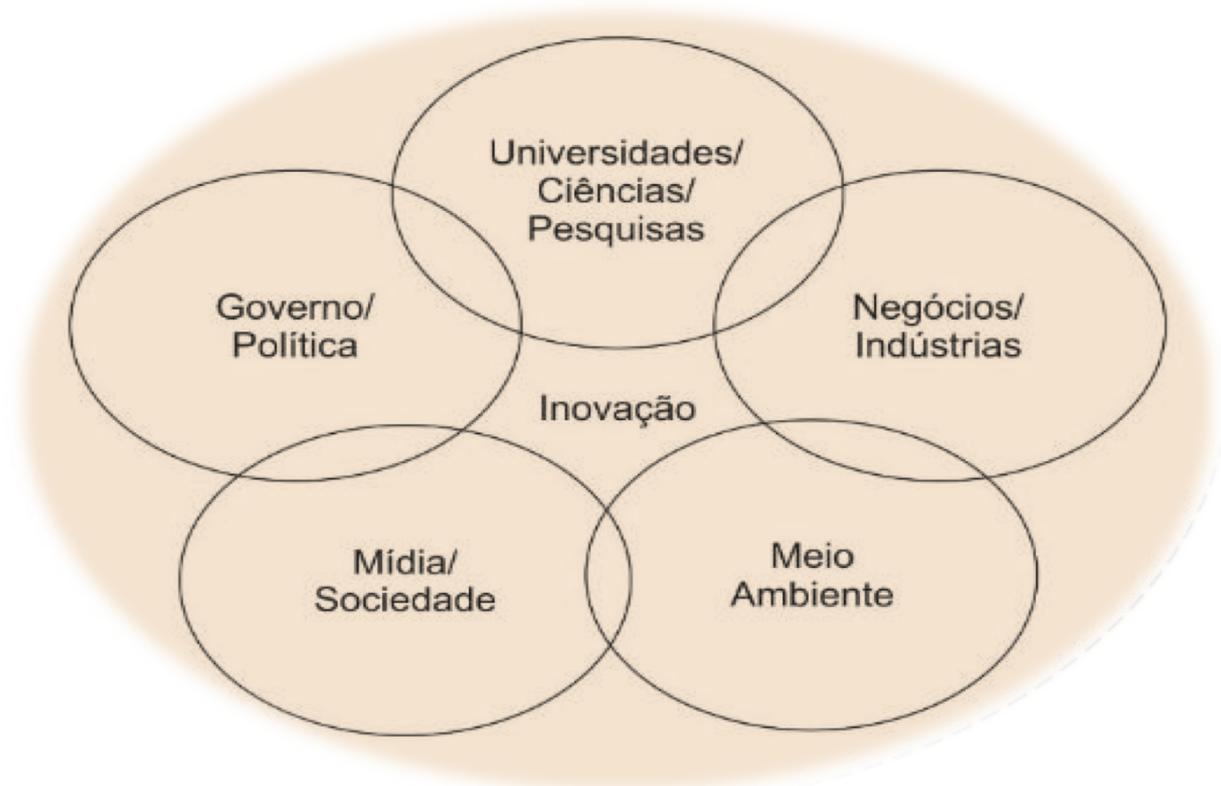
Na Hélice Quádrupla, há o reconhecimento da importância da sociedade como impulsionadora dos processos de inovação, de sorte que novos produtos, serviços e soluções inovadoras são desenvolvidos com o envolvimento dos usuários no papel de codesenvolvedores e cocriadores. Nesta perspectiva, o papel dos autores da Trílice Hélice (universidades, indústrias e governo) seria apoiar os cidadãos nas atividades de inovação, fornecendo ferramentas, informações e fóruns para o desenvolvimento das atividades de inovação (MINEIRO et. al, 2018).

Já a Hélice Quíntupla leva em consideração as questões sustentáveis, a preocupação com o meio ambiente e com a ecologia social frente aos desafios ambientais.

Referido modelo de inovação está baseado numa estrutura transdisciplinar que aponta para um equilíbrio sustentável entre os caminhos do desenvolvimento da sociedade e da economia para a continuação do progresso das civilizações humanas, de modo a criar um modelo que se concentra no social, no intercâmbio e

na transferência de conhecimento dentro dos subsistemas de um estado ou nação-estado específico, permitindo às gerações futuras uma vida de pluralidade e diversidade na terra (MINEIRO et. al, 2018; BARTH,. 2011).

Figura 8 – Quíntupla Hélice



Fonte: UFES.

3.3 Inovação Social em redes de colaboração e economia colaborativa

O conceito de inovação social veio se transformando ao longo dos tempos. Não obstante, as primeiras publicações sejam datadas de meados de 1960, não há ainda um consenso doutrinário acerca de sua definição.

Isso decorre da multidisciplinariedade do tema visto que abarca diversas áreas do conhecimento, como: sociologia, administração, psicologia, economia, serviço social e ciências políticas, bem como engloba uma multiformidade de assuntos: sustentabilidade, economia solidária, desenvolvimento local, ações sociais, tecnologias sociais, empreendedorismo social, educação, saúde, fome,

pobreza, doenças crônicas e injustiças sociais (BIGNETTI, 2011; PAUNESCU, 2014).

Não obstante seja possível observar que nos conceitos de inovação sejam utilizados termos e palavras diferentes uns dos outros, há de ver-se que o mote do conceito está fulcrado essencialmente no atendimento às necessidades sociais.

Buscando um ponto em comum nos conceitos, a fim de se extrair um conceito amplamente aceito, verifica-se que existem quatro grupos que ajudam na definição de inovação social: origem, finalidade, atores e processo (DAWSON; DANIEL 2010; ZENTRUN FUR SOZIALE INNOVATIONS, 2008; BORGES et al., 2015).

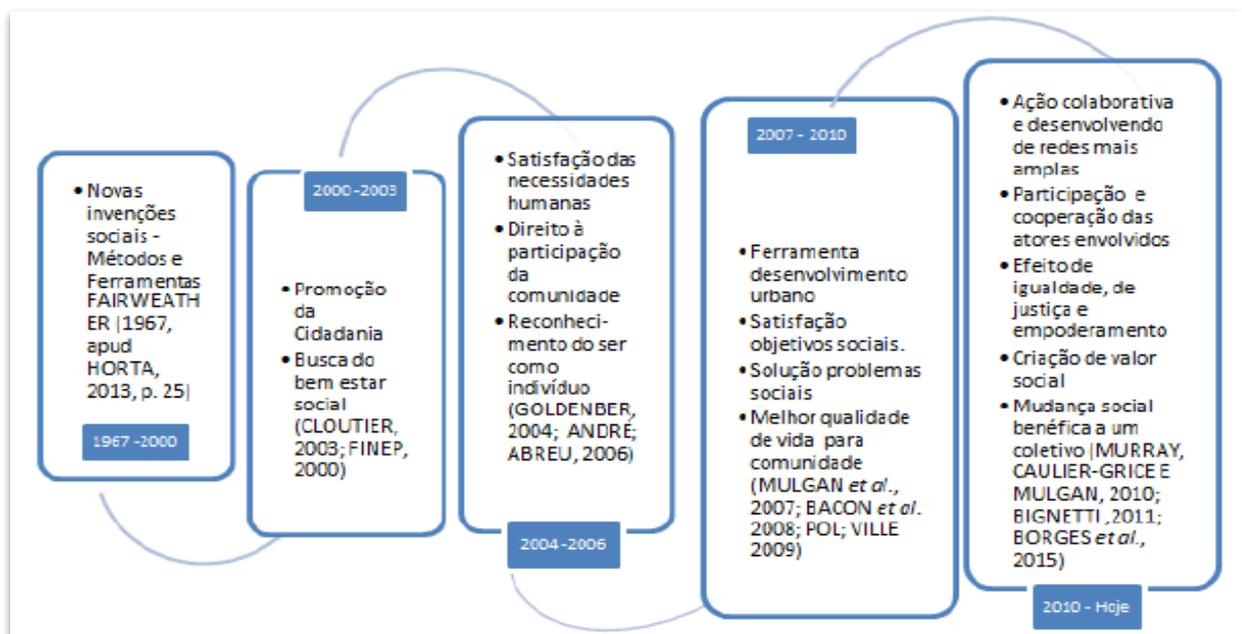


Figura 9 - Histórico da Inovação Social

Fonte: PRIM.

O grupo de termos ou palavras que representa a origem refere-se ao contexto em que a inovação social emerge, o *locus* da inovação, que via de regra decorre da tentativa de solucionar problemas sociais, estando vinculada, portanto, ao desafio social das sociedades envolvidas (PRIM apud DAWSON; DANIEL 2010; ZENTRUN FUR SOZIALE INNOVATIONS, 2008; BORGES et al., 2015).

Quanto ao aspecto finalidade, refere-se ao objetivo que a inovação social busca atender. Com o passar do tempo, o escopo foi ampliado, não sendo desenvolvida apenas para a satisfação das extremas necessidades sociais, mas sim, como alternativa para o desenvolvimento urbano, geradora de uma mudança social, que contribui para diminuição das desigualdades sociais e reforça o poder coletivo da comunidade (PRIM apud MOULAERT et al., 2007; CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

O quesito atores refere-se aos agentes que promovem a inovação social (desenvolvedores, apoiadores, parceiros e/ou beneficiários). Consta-se uma evolução do trabalho realizado antes individualmente para uma "constelação de atores", em que os membros aprendem e se desenvolvem mutuamente (PRIM apud CROZIER; FRIEDBERG, 1993; ANDRÉ; ABREU, 2006).

Figura 10 – Atores da Inovação Social



Fonte: Douglas Juliani

Por fim, no tocante aos processos, a inovação social pode ser concebida, apoiada ou concretizada por processos norteados pela criação coletiva, na busca da



sustentabilidade, metas em comum e novas relações de poder. (PRIM *apud* BIGNETTI, 2011; OCDE, 2015; CROZIER; FRIEDBERG, 1993; BORGES et al., 2015).

Vê-se ainda que a concepção de inovação social está intimamente ligada aos elementos constitutivos das redes de colaboração e economia colaborativa.

A Era da Informação consagra as parcerias como uma importante estratégia organizacional para alavancar o alcance dos resultados e impactos dos objetivos almeçados, essencialmente no tocante aos aspectos sociais.

O princípio da colaboração é considerado como um dos pilares da inovação social, visto que processos e métodos colaborativos impulsionam a interação de diferentes sistemas organizacionais que, ao atuarem de forma integrada e orquestrada, aumentam o êxito do projeto, potencializam os ganhos, de sorte a promover a satisfação dos objetivos traçados, dentro do escopo, em menor prazo e com muito mais efetividade (ECHOS, 2018).

E quando se refere a projetos sociais a necessidade da mútua colaboração se faz mais premente, porquanto a literatura da inovação social lista a escassez de recursos tanto na categoria de uma das principais demandas sociais que impulsionam a vontade de inovar, quanto como de uma de suas principais barreiras, nascendo, portanto, desse paradoxo a correlação entre inovação social e economia colaborativa (BRANDÃO E BRUNO-FARIA, 2017; HOWALDT et al., 2016).

Importa destacar que se a economia tradicional é tida como a ciência social que estuda e investiga a forma como a sociedade utiliza seus recursos finitos para produzir, comprar, consumir, vender produtos e serviços, a economia colaborativa transmuta o foco da falta de recursos para a abundância de recursos disponíveis (ECHOS, 2018).

Esse ponto de vista otimista da economia colaborativa promove uma distribuição consciente e sustentável dos recursos, consagrando não a escassez, mas a abundância, a fim de realizar trocas justas que forneçam valor para os envolvidos, pois qualquer pessoa tem algo para oferecer e compartilhar (ECHOS, 2018).

Ademais, a economia colaborativa altera a organização dos papéis econômicos dos atores que não se relacionam mais baseados numa organização



hierárquica, em formato de pirâmide, em que todos se submetem ao poder de quem está no topo, mas traz uma nova proposta, de uma organização em rede, em que os atores são ambivalentes e podem se intercambiar a todo momento.

Nas pesquisas que já foram realizadas sobre o tema, muito autores verificaram que o grande desafio da inovação social é colocar a ideia em prática, institucionalizar e gerar um momento de maturação até que seja possível a sua multiplicação para outras localidades, criando, assim, um processo de rede de atendimento ou de franquia social, até se tornar uma política pública (OLIVEIRA, 2004).

O processo de gestão social apresenta uma cadeia sucessiva e ordenada de ações, que pode ser resumida em três fases: concepção da ideia; institucionalização e maturação da ideia; multiplicação da ideia (OLIVEIRA, 2014).

Referido processo apresenta certo grau de difícil concretização, pois a inovação social não é uma ação isolada, mas, ao contrário, requer a articulação e a participação da sociedade para se institucionalizar e apresentar resultados que atendam às reais necessidades da população, tendo de ser duradouro e de alto impacto social (OLIVEIRA, 2004).

Neste contexto, exigem-se tecnologias e infraestruturas de apoio à comunicação e tomada de decisão, métodos e ferramentas de gestão e, ainda, soluções de medição do desempenho que garantam o alinhamento dos parceiros, principalmente quanto aos pressupostos que motivaram a formação da rede de colaboração. (ANDRÉ E ABREU, 2006).

O grande desafio da Embrapa, portanto, é conseguir ser empreendedora na qualidade de uma instituição científica estruturada como uma empresa pública que já detém em sua missão a busca por soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura com a vinculação, inclusive, de seus recursos financeiros ao controle da União.

3.4 Unidades Mistas de Pesquisa e Inovação – UMIPI

Souza & Silva (1993) enfatiza a importância de se buscar parcerias para que a inovação social aconteça. Afirma que a parceria deve ser uma ação entre iguais,



cuja igualdade não se liga ao tamanho da organização ou a sua posição financeira, mas precisar estar associada à convergência de interesses e ao respeito mútuo.

Referido autor assevera que a parceria não só requer o comprometimento institucional com objetivos comuns como também supõe a flexibilidade para adequar-se aos diferentes desafios apresentados pelos parceiros. Daí ser importante a clareza dos objetivos e a concordância no que se refere às metas a serem alcançadas.

Corroborando a fala desse pesquisador, Etzkowitz, Mello e Almeida (2005) afirmam que um aumento na complexidade dos níveis da infraestrutura organizacional evolui de maneira concomitante com a descentralização do poder em nível nacional e com a criação de novas entidades regionais. Essa transformação inclui esforços para incentivar a universidade, a indústria e os governos locais na promoção de projetos conjuntos de inovação que fomentem um conjunto mais amplo de arranjos produtivos locais com vistas ao desenvolvimento regional.

A Unidade Mista de Pesquisa e Inovação – UMIPI é a denominação que se dá à prática da união de esforços entre a Embrapa e uma ou mais instituições parceiras, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, com reconhecida atuação no interesse do desenvolvimento regional por meio das atividades de pesquisa e transferência de tecnologia, executadas com base numa economia colaborativa.

A UMIPI não se refere a um novo ente com personalidade jurídica própria, mas é um modelo de negócios fulcrado em alianças estratégicas que atuam em prol do fortalecimento de arranjos produtivos em um determinado território, conjugando recursos humanos, materiais e financeiros com o objetivo de viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia.

A implementação de uma UMIPI deverá promover a viabilização de soluções de pesquisa e transferência de tecnologia em regiões em que se identifique esta necessidade, bem como estar relacionada ao interesse da agropecuária envolvendo:

- a) temas ou áreas específicas do conhecimento;
- b) cadeias produtivas, produtos ou processos;
- c) arranjos produtivos ou espaços geográficos delimitados;
- d) participação dos diferentes segmentos sociais da região.



Não obstante a implementação de uma UMIPI seja realizada pela costumeira formalização de um acordo de parceria, por meio do qual são estabelecidos os objetivos, a estrutura organizacional da Unidade, as atribuições e responsabilidades de cada participante, a indicação da estrutura física, a previsão de adesão de novos participantes, as condições quanto às despesas, propriedade intelectual, formas de rescisão e denúncia do contratual, possui um papel diferenciador de um mero acordo de parceria em várias aspectos, a começar pela forma em que os projetos decorrentes da parceria são planejados e executados.

Em regra, os acordos de parceria celebrados pela Embrapa são firmados com uma única instituição, pública ou privada, ou, com a intermediação de uma fundação de apoio, em que, tanto na relação bipartite ou tripartite, o que se visa é a satisfação dos interesses institucionais de cada cooperante.

A proposta da UMIPI deve descrever o problema ou oportunidade de PD&I que ratifica a necessidade de sua criação e contribuição para alcance dos objetivos e metas estratégicas da Embrapa, bem como o potencial de geração de soluções tecnológicas, os ganhos de eficiência, eficácia e economicidade a ser gerado pelo compartilhamento de infraestrutura, de competências e captação de recursos.

A UMIPI possui um papel inovador desde sua celebração, haja vista que no próprio instrumento jurídico é prevista uma estrutura organizacional que irá realizar a gestão da Unidade de forma colegiada, ultrapassando, assim, os interesses institucionais das cooperantes, porquanto o instrumento jurídico prevê a constituição de órgãos permanentes como o Comitê Gestor (CG) e o Comitê Técnico (CT), compostos por representantes de cada instituição.

Prevê também que o CT poderá contar com o apoio temporário de pesquisadores de quaisquer integrantes da UMIPI com a devida expertise, segundo as peculiaridades de cada projeto.

Além disso, na estratégia de ação, deve-se indicar os recursos de infraestrutura que serão compartilhados (instalações, equipamentos, áreas experimentais, laboratórios, entre outros), as principais linhas de pesquisa e/ou projetos planejados para execução, a equipe técnica envolvida e porcentagem de participação (dedicação de horas nas ações previstas) e as fontes de recursos estimadas e participação das instituições no custeio das atividades relacionadas.



Novos participantes poderão aderir à cooperação, mediante a assinatura do termo de adesão, o qual deverá definir, dentre outros elementos relevantes para a cooperação, as respectivas atribuições e a plena concordância às cláusulas definidas no instrumento de cooperação.

O CG será o órgão de deliberação superior, composto por um membro e o respectivo suplente de cada cooperante, definidos pelos membros titulares do citado Comitê, conforme Regimento Interno.

Os membros titulares e suplentes do CG devem ocupar cargos diretivos e/ou executivos nas instituições e entidades de origem e não farão jus a qualquer remuneração adicional pelo exercício de suas atribuições perante o Comitê.

O primeiro Plano de Trabalho Anual deverá ser elaborado pelo CG e deverá ser incorporado ao instrumento de cooperação técnica, mediante termo aditivo, no prazo de 120 dias da data da assinatura do Acordo de Parceria.

O CG detém a prerrogativa de conservar a autoridade normativa e de exercer o acompanhamento, controle e fiscalização da execução dos instrumentos jurídicos assinados no âmbito da UMIPI, podendo delegar atribuições de modo a evitar a descontinuidade das ações previstas no Acordo de Parceria.

O CT será composto por pelo menos um empregado de cada cooperante que irá desempenhar suas atividades diretamente na UMIPI, e deverá acompanhar a elaboração, auxiliar a execução e o monitoramento dos projetos perante as Unidades Executoras de Projetos, aprovados pelo CG.

Os membros do CT poderão ser substituídos a qualquer tempo, mediante a apresentação de justificativas plausíveis ao CG acerca do afastamento.

O acompanhamento dos projetos executados pelo CT deverá constar em relatórios semestrais que deverão ser encaminhados ao CG para aprovação.

Quanto à gestão de recursos financeiros, a transferência direta de recursos financeiros entre as cooperantes somente poderá ser realizada por meio da celebração de convênio específico ou outro instrumento jurídico com respaldo legal para financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento, transferência de tecnologia e inovação.



As demandas aprovadas no CG serão atendidas na medida em que projetos específicos sejam aprovados por fontes financiadoras e passem a contar com recursos financeiros suficientes para a execução das tarefas propostas.

Os recursos necessários para a consecução da cooperação poderão ser obtidos por meio de outras fontes financiadoras, nacionais ou internacionais, públicas ou privadas, cuja destinação será processada por instrumento próprio, em conformidade com a legislação pertinente.

3.5 Análise da matriz F.O.F.A.

No intuito de mitigar os pontos elencados nas fraquezas e ameaças extraídas da matriz F.O.F.A. para subsidiar a elaboração da minuta da norma que regulamentará o modelo de negócios da UMIPI no âmbito da Embrapa, foram criadas quatro categorias de indicadores de inovação: estratégica, econômica, de rotatividade (*Turnover*) e de desempenho, tomando-se por base a experiência obtida da primeira UMIPI implementada pela Embrapa na cidade de Francisco Beltrão, que atende todo o Sudoeste do Paraná.

Os indicadores estratégicos são de grande valia na avaliação de todos os fatores considerados críticos para concretizar a visão e a missão da empresa, de modo a alcançar os objetivos traçados no planejamento (SENIOR MEGA, 2016).

Para tanto, com base nesta categoria de indicador, foram pensados comandos normativos que evitassem não só o desvio de finalidade da UMIPI, mas também eventual ingerência política.

Assim, primeiramente pensou-se na designação de uma área técnica como responsável pela gestão corporativa das UMIPIs na Embrapa, de modo a não deixar tal competência nem com a alta direção da empresa, nem com as UDs, o que traria maior suscetibilidade à eventual pressão política, tendo sido escolhida a SPD, que segundo o RI das Secretarias da Embrapa é a unidade organizacional do nível tático, vinculada à DE-PD, corresponsável pela gestão do macroprocesso de inovação e responsável pelos processos de inteligência, planejamento, estruturação, articulação e acompanhamento da programação, bem como pela gestão da informação técnico-científica.

Portanto, a fim de se evitar eventual desvio de finalidade, vinculou-se na norma toda proposta de se implementar uma UMIPI ao prévio crivo técnico da SPD, nos termos da seção 8.2 da Norma:

8.2 Caberá à SPD, responsável pelo processo, a análise de admissibilidade técnica e finalística da proposta de criação da UMIPI.

Tal categoria de indicador também ajudou a destacar o papel de articulação da SPD junto às UDs e à alta direção da Embrapa não só na propagação e consolidação do modelo de negócio da UMIPI, mas também na vinculação dos projetos que serão executados com a participação da Embrapa às diretrizes institucionais da empresa, ajudando, assim, na prevenção dos fatores negativos elencados no quadro das fraquezas da Matriz F.O.F.A. relativos à *“resistência de alguns chefes em trabalhar com inovação aberta”* e *“desconhecimento do modelo UMIPI”*.

14. Do Acompanhamento e Avaliação

14.1 Os empregados da Embrapa integrantes do Comitê Gestor deverão acompanhar a execução do planejamento e programação da UMIPI, com reuniões periódicas com a equipe envolvida nos projetos de PD&I e ações gerenciais, bem como com a SPD.

14.2 **Caso haja mudança** no planejamento da UMIPI com impacto em alteração de foco de atuação, prazo ou instituições partícipes, **o Comitê Gestor deverá informar esta mudança à SPD** para a tomada das medidas cabíveis. [g.n]

14.3 A **SPD será responsável pela gestão corporativa das UMIPIs** na Embrapa devendo disponibilizar para Diretoria Executiva indicadores de monitoramento dos resultados de PD&I gerados por cada UMIPI para o cumprimento da estratégia da Empresa. [g.n]

14.4 **A SPD deverá verificar a manutenção a integração dos esforços da UMIPI junto aos Portfólios de PD&I,** bem como junto às demais ações corporativas coordenadas pelas Secretarias, que apresentem interface e relacionamento com o escopo da UMIPI. [g.n]

14.5 O planejamento, a programação e os resultados dos projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI **serão acompanhados e avaliados pela SPD conforme as diretrizes do SEG.** [g.n]



14.6 Quando demandada pela Diretoria Executiva, **a SPD deverá realizar análise** dos resultados alcançados para subsidiar a tomada de decisão **quanto à continuidade, encerramento ou rescisão do instrumento jurídico implementador da UMIPI**. [g.n]

14.7 Quando demandada pela SDI, a SPD deverá encaminhar as informações necessárias para inclusão dos resultados nos relatórios de prestação de contas da Embrapa e demais relatórios institucionais pertinentes.

Já quanto ao fator elencado como ameaça condizente com “*desvio de finalidade no intercâmbio dos recursos humanos*”, a categoria dos indicadores estratégicos auxiliou a traçar na norma como regra geral a implementação da base física da UMIPI fora das dependências da Embrapa, de modo a prevenir o uso de mão de obra de terceiro:

10.1 A base física da UMIPI será instalada em ambiente externo ao da Embrapa, vinculado às entidades parceiras que possuam infraestrutura adequada para cumprir os objetivos finalísticos da UMIPI, notadamente para a integração compartilhada de ações que exijam articulação em localidades onde a Embrapa não possua Unidade Descentralizada atuante. [g.n]

10.2 Excepcionalmente, com justificativa devidamente aprovada pela DE, a base física da UMIPI poderá ser instalada nas dependências da Embrapa, devendo conter no instrumento jurídico de implementação da UMIPI, todas as descrições do patrimônio da Embrapa que serão compartilhados e com detalhamento dos custos operacionais e administrativos, inclusive, com a indicação da necessária projeção dos recursos financeiros de custeio para a manutenção dos bens da Embrapa. [g.n]

O segundo indicador criado se refere aos aspectos econômicos, os quais medem a influência da questão financeira para o êxito dos projetos que serão desenvolvidos na UMIPI, tendo em vista se tratar de um modelo de negócio que a princípio não está prevista transferência de recursos financeiros entre as partes, pois está baseado na chamada economia colaborativa.

Deste modo, a fim de mitigar a ameaça relativa à “*escassez de recursos financeiros*” buscou-se na norma já conter a previsão no instrumento jurídico, por meio do qual se implementa a UMIPI, do detalhamento de todos os bens materiais e condições necessárias para o funcionamento, como móveis, equipamentos,



telefonia, acesso a tecnologias de informação, apoio administrativo e viabilidade financeira para o custeio das despesas de rotina e manutenção e qual ou quais das cooperantes os fornecerão, nos termos da seção 10.1.1:

10.1.1 O instrumento jurídico de implementação da UMIPI, deverá indicar a instituição parceira responsável pelas instalações físicas, bem como os materiais e condições necessárias para o funcionamento, como móveis, equipamentos, telefonia, acesso a tecnologias de informação, apoio administrativo e viabilidade financeira para o custeio das despesas de rotina e manutenção.

Para a mitigação da fraqueza “Ausência de programação orçamentária” e da ameaça “Escassez de recursos financeiros”, foi estabelecido na norma que a proposta de implementação da UMIPI também contemple o detalhamento dos custos operacionais e administrativos, inclusive, com indicação da necessária projeção dos recursos financeiros de custeio para a manutenção da base física da UMIPI, nos termos da alínea “d” da seção 8.1;

8. Da Proposição

8.1 A proposta formal para criação de UMIPI, por qualquer unidade organizacional da Embrapa, deverá ser encaminhada à DE-PD na forma do modelo apresentado no Anexo I desta norma, após abertura de processo administrativo instaurado no SEi, com a instrução adequada e necessária para subsidiar posterior decisão da Diretoria Executiva, contendo, no mínimo:

d) base física onde será instalada a UMIPI, com a justificativa da escolha do local, bem como a indicação de toda a infraestrutura necessária, **detalhamento dos custos operacionais e administrativos**, inclusive, com **indicação da necessária projeção dos recursos financeiros de custeio para a manutenção da base física da UMIPI**;

Ainda para a mitigação de tais fraquezas e ameaça foi inserida na norma a previsão legal contida na Lei de Inovação que permite que as ICTs utilizem as fundações de apoio como um braço operacional na captação de recursos, nos termos da seção 12.6:

12.6 A captação de recursos em projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI, poderão ser geridos por Fundação de Apoio, com a qual a Embrapa mantenha Acordo Geral de



Parceria, nos termos da Lei 8.958/1994, com a adequada integração da Fundação de Apoio nos instrumentos jurídicos.

Foram também pensados indicadores de produtividade e eficiência, a fim de minorar a ameaças “ausência de foco entre as instituições parceiras” e “falta de compreensão dos órgãos fiscalizatórios (TCU, Receita Federal)”, ao assegurar na norma o objetivo que fundamenta o modelo de negócio da UMIPI permitindo que somente as instituições que tenham sério compromisso com o desenvolvimento regional agropecuário possam integrar a UMIPI, eis que as potenciais parceiras deverão preencher os requisitos previstos na seção 7.3:

7.3 As instituições parceiras com potencial de parceria para criação da UMIPI, ou a adesão a uma UMIPI já existente, deverão apresentar as seguintes características:

- a) ter representação local, regional ou estadual em relação ao escopo de atuação da UMIPI;
- b) ter atuação direta com os setores da agricultura, pecuária, silvicultura, agroindústria e correlatos;
- c) ter reconhecida atuação técnica e relevante no escopo de atuação UMIPI.

E mais, deverá ser apresentada na proposta a justificativa técnica que demonstre e caracterize o alinhamento, interesses e projetos para o desenvolvimento e soluções tecnológicas de natureza inovadora, com valor mercadológico e/ou social, em temas estratégicos, observando o planejamento e interesse da Embrapa e as prioridades estabelecidas nos portfólios de PD&I, em conformidade com a alínea “c” da seção 8.1

8. Da Proposição

8.1 A proposta formal para criação de UMIPI, por qualquer unidade organizacional da Embrapa, deverá ser encaminhada à DE-PD na forma do modelo apresentado no Anexo I desta norma, após abertura de processo administrativo instaurado no SEi, com a instrução adequada e necessária para subsidiar posterior decisão da Diretoria Executiva, contendo, no mínimo:

(...)

c) procedimentos de acompanhamento e avaliação do funcionamento da UMIPI, com definição de indicadores. [g.n]



Com relação aos órgãos de controle, cumpre destacar que eles sempre exigem que haja transparência na execução dos projetos, exigindo a criação de indicadores de desempenho que garantam o êxito da parceria, razão pela qual foi inserida na norma a previsão acerca da indicação de procedimentos de acompanhamento e avaliação do funcionamento da UMIPI, com definição de indicadores na proposta de implementação da UMIPI, nos termos da alínea “e” da seção 8.1:

8. Da Proposição

8.1 A proposta formal para criação de UMIPI, por qualquer unidade organizacional da Embrapa, deverá ser encaminhada à DE-PD na forma do modelo apresentado no Anexo I desta norma, após abertura de processo administrativo instaurado no SEi, com a instrução adequada e necessária para subsidiar posterior decisão da Diretoria Executiva, contendo, no mínimo:

(...)

c) justificativa técnica que demonstre e caracterize, segundo a finalidade destacada na seção 6.1 desta Norma, o alinhamento, interesses e projetos para o desenvolvimento e soluções tecnológicas de natureza inovadora, com valor mercadológico e/ou social, em temas estratégicos, observando o planejamento e interesse da Embrapa e as prioridades estabelecidas nos portfólios de PD&I;

Por fim, foram criados indicadores de rotatividade, nome dado ao fluxo de entradas e saídas de funcionários em uma empresa, cujo índice pode ser calculado a partir da relação entre o desligamento e a admissão de novos colaboradores, de modo a se analisar a capacidade de retenção de talentos na empresa e a qualidade do processo de recrutamento e seleção.

Assim, a fim de mitigar a fraqueza “ausência de benefícios para os empregados selecionados” definiu-se que a proposta já deverá indicar dos empregados de cada instituição parceira que integrarão o Comitê Gestor e Comitê Técnico da UMIPI, bem como que as atividades exercidas pelos empregados da Embrapa na UMIPI devem estar em conformidade com as orientações corporativas e normas vigentes, nos termos da seção 13.4:

13.4 A elaboração e acompanhamento dos resultados dos empregados seguem o planejamento tático operacional e a programação de PD&I da UD em conformidade com as orientações corporativas e normas vigentes.



Como se vê, as fraquezas e ameaças percebidas na minuta preliminar da norma foram sanadas com a inclusão de quatro categorias de indicadores de inovação na norma que regulará a implementação do modelo de negócio UMIPI, de modo a permitir que a Embrapa possa garantir o bom funcionamento e escopo para o qual foi criado.

4. PRODUTO

O produto fruto do presente estudo se refere à proposta de uma norma interna que definirá a finalidade, os objetivos, requisitos e critérios para criação organização, e funcionamento das Unidades Mistas de Pesquisa e Inovação – UMIPI, no âmbito da Embrapa.

Referida proposta deverá ser submetida à apreciação da Diretoria Executiva da Embrapa para aprovação e publicação no Boletim de Comunicações Administrativas da empresa, nos termos do Estatuto da empresa.

A Comissão Acadêmica Nacional do PROFNIT, em sua 92ª Reunião, ocorrida em de abril de 2020, deliberou que a criação de norma ou marco regulatório está inserida como um dos produtos aceitos como produção técnico-científica mínima, nos termos da Cartilha PROFNIT Produtos Técnico-Tecnológicos e Bibliográficos, publicada em 2020.

Figura 11 – Tabela dos produtos aceitos pelo PROFNIT

Tabela 1: Produtos técnico-tecnológicos e bibliográficos do PROFNIT.

Artigos em revistas com Qualis vigente da área de Avaliação do Programa (ITEM OBRIGATÓRIO)
Base de dados técnico-científica
Criação/gerenciamento de empresa ou organização inovadora
Cursos de formação Profissional - Ministrados para fora do PROFNIT
Material didático - Para fora do PROFNIT
Norma ou marco regulatório
Patentes
Relatório técnico conclusivo
Software ou aplicativo
Tecnologia social

Fonte: PROFNIT.



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

Sumário

- 1. Objetivo**
 - 2. Campo de aplicação**
 - 3. Referências**
 - 4. Definições**
 - 5. Siglas**
 - 6. Da Finalidade**
 - 7. Condições Gerais**
 - 8. Da Proposição**
 - 9. Da Implementação**
 - 10. Da Infraestrutura**
 - 11. Da Gestão**
 - 12. Dos Recursos Financeiros**
 - 13. Da Gestão de Pessoas**
 - 14. Do Acompanhamento e Avaliação**
 - 15. Das Responsabilidades**
 - 16. Das Disposições Finais**
- Anexo I – Formulário de Criação de UMIPI (normativo)**

<i>PALAVRAS-CHAVES: COOPERAÇÃO, COLABORAÇÃO, REDES, INOVAÇÃO, PD&I</i>	<i>REVISÃO</i>	<i>SEÇÃO DO MANUAL</i>	<i>ELABORAÇÃO SPD/GARP</i>
<i>VERIFICAÇÃO SDI/GDO-GEN SIN/CSJ</i>	<i>APROVAÇÃO DD Nº 11</i>	<i>DATA 01.06.2021</i>	<i>ASSINATURA/RUBRICA</i>
			<i>PÁGINA 1/14</i>



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

1. Objetivo

Esta norma tem por objetivo definir finalidade, objetivos, requisitos e critérios para criação, organização e funcionamento das Unidades Mistas de Pesquisa e Inovação em que participe Embrapa, em regime de cooperação, com entidades públicas ou privadas, com vistas ao atendimento de necessidades regionais ou territoriais e, ou, resolução de desafios de PD&I específicos e temporários.

2. Campo de Aplicação

Esta Norma se aplica a todas as Unidades organizacionais da Embrapa, bem como a todas as entidades públicas ou privadas que estejam alinhadas aos objetivos e à criação das Unidades Mistas de Pesquisa e Inovação.

3. Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei n.º 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Diário Oficial da União, 21 dez. 1994.

BRASIL. Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, 3 dez. 2004 e retificado em 16 maio 2005.

BRASIL. Decreto n.º 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei n.º 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei n.º 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei n.º 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto n.º 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Diário Oficial da União, 8 fev. 2018. Seção 1, p.10-20.

BRASIL. Lei n.º 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União, 12 jan. 2016. Seção 1, p.1-5.

BRASIL. Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. [Lei das Estatais]. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas

RUBRICA

PÁGINA

2/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, de 1º jul. 2016. Seção 1, p.1-10.

EMBRAPA. Resolução Consad n.º 179, de 17.12.2018. [Norma 037.005.001.012, “Política de Inovação da Embrapa”]. Boletim de Comunicações Administrativas, ano 45, n. 2, 9 jan. 2019.

EMBRAPA. Resolução Normativa n.º 8, de 17 de julho de 2017. [Aprova a Norma 037.001.002.002, intitulada “Uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)”]. Boletim de Comunicações Administrativas, ano 43, n.º 31, p. 8, 17 jul. 2017.

EMBRAPA. Deliberação n.º 50, de 5 de julho de 2011. [Aprova a versão revisada n.º 1 da Norma n.º 037.011.001.001, “Gestão de Bens Patrimoniais da Embrapa”]. Boletim de Comunicações Administrativas, ano 37, n. 33, p.6-41, 6 jul. 2011.

4. Definições

Para efeito desta Norma, são adotadas as seguintes definições:

Comitê Gestor da UMIPI - Comitê responsável pela gestão da UMIPI, composto por representantes de cada instituição integrante da UMIPI.

Comitês Gestores dos Portfólios de PD&I - Colegiado de tomada de decisões estratégicas previsto no âmbito do Sistema Embrapa de Gestão regulamentado pela Norma 037.005.003.003, intitulada, Organização e Funcionamento do Comitê Gestor de Portfólio (CGPort).

Comitê Técnico - Comitê responsável pela execução e monitoramento dos projetos que serão desenvolvidos na UMIPI.

Unidade líder – Unidade Descentralizada responsável pelo acompanhamento da UMIPI, no âmbito da Embrapa.

Unidade Mista de Pesquisa e Inovação (UMIPI) - Aliança estratégica firmada entre a Embrapa e uma ou mais instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, com vistas ao atendimento de necessidades regionais ou territoriais e resolução de desafios de PD&I específicos e temporários, mediante ações de cooperação técnico-científica, buscando apoiar a criação, a implantação e a consolidação de ambientes promotores da pesquisa e inovação.

5. Siglas

BCA Boletim de Comunicações Administrativas

RUBRICA

PÁGINA

3/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

CT&I	Ciência Tecnologia e Inovação
DE	Diretoria-Executiva
DE-PD	Diretoria-Executiva de Pesquisa e Desenvolvimento
DOU	Diário Oficial da União
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PEU	Plano de Execução da Unidade
SAIC	Sistema Administrativo de Informações Contratuais
SDI	Secretaria de Desenvolvimento Institucional
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
SPD	Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento
UD	Unidade Descentralizada
UMIPI	Unidade Mista de Pesquisa e Inovação

6. Da Finalidade

6.1 A UMIPI tem como objetivo criar um ambiente de cooperação e interação entre a Embrapa e demais instituições, públicas ou privadas, para viabilizar o desenvolvimento e soluções tecnológicas inovadoras, com valor mercadológico e/ou social, em temas estratégicos, observando o planejamento e interesse da Embrapa e as prioridades estabelecidas nos portfólios de PD&I.

6.2 Os projetos desenvolvidos pela UMIPI deverão apoiar a execução da programação de PD&I, em cumprimento à estratégia da Embrapa, como mecanismo formal de colaboração e geração de soluções tecnológicas entre as UD's e instituições parceiras.

RUBRICA

PÁGINA

4/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

7. Condições Gerais

7.1 A UMIPI não se caracteriza como uma unidade organizacional da Embrapa, tampouco será dotada de personalidade jurídica e sua criação, organização e funcionamento será estabelecida pelas regras disciplinadas na presente norma.

7.2 A implementação da UMIPI será formalizada com a assinatura de "Acordo de Parceria", entre a Embrapa e as instituições, públicas ou privadas, parceiras, e deverá prever minimamente:

- a) objeto da UMIPI;
- b) obrigações comuns e específicas das partes;
- c) indicação dos empregados de cada instituição parceira que integrarão o Comitê Gestor e Comitê Técnico da UMIPI;
- d) local e compartilhamento de recursos financeiros, materiais e pessoais;
- e) organização da UMIPI;
- f) requisitos para adesão de novos parceiros;
- g) prazo de vigência;
- h) acompanhamento, do controle e da fiscalização;
- i) propriedade intelectual;
- j) confidencialidade e proteção de dados;
- k) indicação dos gestores administrativos de cada integrante da UMIPI;
- l) destinação de bens remanescentes de projetos;
- m) rescisão e denúncia;
- n) foro de discussão.

7.3 As instituições parceiras com potencial de parceria para criação da UMIPI, ou a adesão a uma UMIPI já existente, deverão apresentar as seguintes características:

- a) ter representação local, regional ou estadual em relação ao escopo de atuação da UMIPI;
- b) ter atuação direta com os setores da agricultura, pecuária, silvicultura, agroindústria e correlatos;
- c) ter reconhecida atuação técnica e relevante no escopo de atuação UMIPI.

RUBRICA

PÁGINA

5/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

8. Da Proposição

8.1 A proposta formal para criação de UMIPI, por qualquer unidade organizacional da Embrapa, deverá ser encaminhada à DE-PD na forma do modelo apresentado no Anexo I desta norma, após abertura de processo administrativo instaurado no SEi, com a instrução adequada e necessária para subsidiar posterior decisão da Diretoria Executiva, contendo, no mínimo:

- a) objetivos da UMIPI;
- b) justificativa sobre o interesse, alinhamento com o planejamento tático operacional da Unidade e finalidade institucional na criação da UMIPI;
- c) justificativa técnica que demonstre e caracterize, segundo a finalidade destacada na seção 6.1 desta Norma, o alinhamento, interesses e projetos para o desenvolvimento e soluções tecnológicas de natureza inovadora, com valor mercadológico e/ou social, em temas estratégicos, observando o planejamento e interesse da Embrapa e as prioridades estabelecidas nos portfólios de PD&I;
- d) base física onde será instalada a UMIPI, com a justificativa da escolha do local, bem como a indicação de toda a infraestrutura necessária, detalhamento dos custos operacionais e administrativos, inclusive, com indicação da necessária projeção dos recursos financeiros de custeio para a manutenção da base física da UMIPI;
- e) procedimentos de acompanhamento e avaliação do funcionamento da UMIPI, com definição de indicadores.

8.1.1 Na hipótese da proposta partir da DE ou se tratar demanda externa, caberá à DE-PD indicar a UD líder responsável pela preparação e instrução do processo de proposição da UMIPI, nos termos da seção 8.1.

8.2 Caberá à SPD, responsável pelo processo, a análise de admissibilidade técnica e finalística da proposta de criação da UMIPI.

8.3 Atendidas as condições exigíveis da proposição, a SPD deverá elaborar parecer técnico de recomendação, para subsidiar a apreciação e aprovação da UMIPI, pela Diretoria-Executiva.

8.3.1 Sendo necessário esclarecimentos ou complementos adicionais, a SPD, deverá encaminhar o processo para o proponente ou a UD líder indicada complementar a instrução processual.

8.3.2 Concluindo pela não admissibilidade da proposta de criação da UMIPI e não sendo apresentados esclarecimentos ou informações adicionais, o processo será arquivado pela própria SPD.

RUBRICA

PÁGINA

6/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

8.4 A aprovação de criação da UMIPI será formalizada por ato decisório da Diretoria-Executiva, publicado em BCA, destacando o objetivo, a indicação da base física de instalação e a Unidade líder responsável.

9. Da Implementação

9.1 Após a aprovação pela DE, o processo administrativo deverá ser tramitado para a SPD que deverá encaminhá-lo para a UD líder para continuidade da instrução processual, com a organização documental de todos os dados e informações necessários para a negociação com as demais instituições parceiras.

9.2 Com a instrução processual finalizada, a Unidade líder deverá encaminhar a minuta do "Acordo de Parceria", na forma disciplinada na seção 7.2, para a área jurídica, objetivando a análise final e a aprovação do instrumento jurídico.

9.2.1 A adesão de novos parceiros na UMIPI, deverá ser justificada e formalizada pela Unidade líder, mediante a assinatura de "Termo de Adesão", com prévia autorização da SPD, o qual deverá definir, dentre outros elementos relevantes, as respectivas atribuições e a plena concordância às cláusulas definidas no instrumento de parceria.

9.3 A Unidade líder deverá providenciar o registro do instrumento no SAIC, bem como a publicação da celebração da parceria, no DOU.

9.4 Após a assinatura do acordo deverá ser elaborado em até 120 (cento e vinte) dias o regimento da UMIPI, descrevendo a forma de organização e funcionamento, as atribuições dos colegiados e responsabilidades dos envolvidos, em atenção às especificidades da UMIPI, observando as normas e as orientações corporativas de governança de estrutura e normativos.

10. Da Infraestrutura

10.1 A base física da UMIPI será instalada em ambiente externo ao da Embrapa, vinculado às entidades parceiras que possuam infraestrutura adequada para cumprir os objetivos finalísticos da UMIPI, notadamente para a integração compartilhada de ações que exijam articulação em localidades onde a Embrapa não possua Unidade Descentralizada atuante.

10.1.1 O instrumento jurídico de implementação da UMIPI, deverá indicar a instituição parceira responsável pelas instalações físicas, bem como os materiais e condições necessárias para o funcionamento, como móveis, equipamentos, telefonia, acesso a tecnologias de informação, apoio administrativo e viabilidade financeira para o custeio das despesas de rotina e manutenção.

RUBRICA

PÁGINA

7/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

10.2 Excepcionalmente, com justificativa devidamente aprovada pela DE, a base física da UMIPI poderá ser instalada nas dependências da Embrapa, devendo conter no instrumento jurídico de implementação da UMIPI, todas as descrições do patrimônio da Embrapa que serão compartilhados e com detalhamento dos custos operacionais e administrativos, inclusive, com a indicação da necessária projeção dos recursos financeiros de custeio para a manutenção dos bens da Embrapa.

10.3 As instituições parceiras poderão compartilhar bens para a estrutura da base física da UMIPI, garantindo sua disponibilidade e funcionalidade durante toda a vigência do Acordo, mantendo a identificação do registro patrimonial dos respectivos bens alocados.

10.4 A destinação dos bens móveis adquiridos em conjunto pelas instituições parceiras com recursos provenientes de outras fontes financiadoras será definida pelo Comitê Gestor da UMIPI.

11. Da Gestão

11.1 A gestão da UMIPI ficará a cargo do Comitê Gestor, com o apoio do Comitê Técnico.

11.2 O Comitê Gestor será composto por um membro de cada instituição integrante da UMIPI e respectivos suplentes.

11.3 Os membros titulares e suplentes do Comitê Gestor deverão ocupar cargos em comissão, diretivos e/ou executivos nas instituições parceiras e não farão jus a qualquer remuneração adicional pelo exercício de suas atribuições perante o Comitê.

11.4 A proposta de regimento da UMIPI as orientações corporativas de governança de estrutura e normativos e deverá atender o fluxo de elaboração e aprovação de instrumentos normativos em conformidade com as normas da Embrapa.

11.5 Cabe ao Comitê Gestor da UMIPI:

- a) elaborar, coordenar a execução e monitorar o planejamento e programação dos projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI em consonância com o planejamento estratégico, o Plano de Execução da Unidade (PEU) e o Sistema Embrapa de Gestão;
- b) identificar temas relevantes e de interesse das instituições parceiras;
- c) identificar oportunidades de captação de recursos em agências de fomento (prospecção de editais para projetos de PD&I);

RUBRICA

PÁGINA

8/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

- d) decidir sobre questões relacionadas à gestão de recursos financeiros e destinação de bens, adquiridos pelos projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI;
- e) realizar o acompanhamento das equipes de trabalho e fornecer informações para subsidiar os processos relacionados à gestão da estratégia e gestão de equipes em conformidade com os normativos internos e orientações corporativas.

11.6 O Comitê Técnico será composto por pelo menos um empregado de cada instituição parceira que irá desempenhar suas atividades diretamente na UMIPI, e deverá acompanhar a elaboração, auxiliar na execução e no monitoramento dos projetos, aprovados pelo Comitê Gestor.

11.7 A composição dos membros do Comitê Gestor e do Comitê Técnico deverá ser formalmente indicada por todas as instituições integrantes da UMIPI, no ato de sua implementação e no ato de adesão de novas instituições parceiras.

11.8 A indicação ou substituição dos empregados da Embrapa para o Comitê Gestor e Comitê Técnico deverão ser realizadas pela Unidade líder e formalmente designados por ato devidamente publicado no BCA.

11.9 Os projetos de PD&I a serem executados no âmbito da UMIPI deverão estar necessariamente em conformidade com o SEG e registrados nos sistemas informatizados corporativos, pelas UDs partícipes, independentemente da fonte de financiamento.

11.10 Cabe ao Comitê Técnico da UMIPI:

- a) elaborar Notas Técnicas sobre soluções tecnológicas em atendimento às demandas;
- b) encaminhar consultas ao Comitê Gestor;
- c) auxiliar e monitorar a execução dos projetos;
- d) elaborar relatórios de acompanhamento dos projetos e encaminhá-los ao Comitê Gestor.

12. Dos Recursos Financeiros

12.1 A implementação da UMIPI não envolve a transferência de recursos orçamentários e/ou financeiros entre as instituições parceiras.

12.2 As despesas necessárias à consecução finalística da UMIPI serão assumidas pelas instituições parceiras nos limites de suas atribuições, devendo

RUBRICA

PÁGINA

9/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

cada uma, prover os recursos financeiros para o atendimento de suas obrigações no desenvolvimento dos projetos.

12.3 Excepcionalmente e devidamente justificado, transferências direta de recursos orçamentários e/ou financeiros entre as instituições parceiras somente poderá ser realizada por meio da celebração de convênio específico ou outro instrumento jurídico com respaldo legal para financiamento de projetos de PD&I.

12.4 As demandas aprovadas no Comitê Gestor da UMIPI serão atendidas na medida em que projetos específicos sejam aprovados por fontes financiadoras e passem a contar com recursos financeiros suficientes para a execução das ações propostas.

12.5 Os recursos necessários para a consecução dos projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI poderão ser obtidos por meio de fontes financiadoras, nacionais ou internacionais, públicas ou privadas, cuja destinação será processada por instrumento próprio, em conformidade com a legislação pertinente.

12.6 A captação de recursos em projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI, poderão ser geridos por Fundação de Apoio, com a qual a Embrapa mantenha Acordo Geral de Parceria, nos termos da Lei 8.958/1994, com a adequada integração da Fundação de Apoio nos instrumentos jurídicos.

13. Da Gestão de Pessoas

13.1 Cada instituição parceira será exclusivamente responsável pelos vínculos empregatícios dos membros de seus respectivos quadros de pessoal ou aos diretamente a ela ligados.

13.2 Os empregados da Embrapa que participam da operação da UMIPI continuarão lotados na sua Unidade de origem.

13.3 Quanto à gestão dos empregados que atuarão nas atividades da UMIPI devem ser observadas as normas vigentes relacionadas ao processo de gestão de pessoas.

13.4 A elaboração e acompanhamento dos resultados dos empregados seguem o planejamento tático operacional e a programação de PD&I da UD em conformidade com as orientações corporativas e normas vigentes.

14. Do Acompanhamento e Avaliação

14.1 Os empregados da Embrapa integrantes do Comitê Gestor deverão acompanhar a execução do planejamento e programação da UMIPI, com reuniões

RUBRICA

PÁGINA
10/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

periódicas com a equipe envolvida nos projetos de PD&I e ações gerenciais, bem como com a SPD.

14.2 Caso haja mudança no planejamento da UMIPI com impacto em alteração de foco de atuação, prazo ou instituições partícipes, o Comitê Gestor deverá informar esta mudança à SPD para a tomada das medidas cabíveis.

14.3 A SPD será responsável pela gestão corporativa das UMIPIs na Embrapa devendo disponibilizar para Diretoria Executiva indicadores de monitoramento dos resultados de PD&I gerados por cada UMIPI para o cumprimento da estratégia da Empresa.

14.4 A SPD deverá verificar a manutenção a integração dos esforços da UMIPI junto aos Portfólios de PD&I, bem como junto às demais ações corporativas coordenadas pelas Secretarias, que apresentem interface e relacionamento com o escopo da UMIPI.

14.5 O planejamento, a programação e os resultados dos projetos desenvolvidos no âmbito da UMIPI serão acompanhados e avaliados pela SPD conforme as diretrizes do SEG.

14.6 Quando demandada pela Diretoria Executiva, a SPD deverá realizar análise dos resultados alcançados para subsidiar a tomada de decisão quanto à continuidade, encerramento ou rescisão do instrumento jurídico implementador da UMIPI.

14.7 Quando demandada pela SDI, a SPD deverá encaminhar as informações necessárias para inclusão dos resultados nos relatórios de prestação de contas da Embrapa e demais relatórios institucionais pertinentes.

15. Das Responsabilidades

15.1 Da Unidade líder:

- a) indicar os empregados da Embrapa que integrarão o Comitê Técnico da UMIPI, por meio de ato decisório específico da Chefia Geral;
- b) promover a articulação entre o Comitê Gestor da UMIPI e os Comitês Gestores de Portfólios de projetos de PD&I;
- c) viabilizar a integração e o alinhamento das ações da UMIPI com demais ações corporativas;
- d) proceder a gestão das pessoas vinculadas às atividades na base física da UMIPI;

RUBRICA

PÁGINA

11/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

- e) informar os dados e informações sobre o desenvolvimento dos projetos de PD&I, desenvolvidos no âmbito da UMIPI;
- f) informar sobre as condições do patrimônio, suprimentos e dos recursos financeiros captados nos projetos desenvolvidos na UMIPI, em conformidade com os normativos internos e orientações corporativas;
- g) elaborar e enviar a SPD relatórios gerenciais da UMIPI em atenção aos normativos e orientações corporativas.

15.2 Da SPD:

- a) apoiar as Unidades da Embrapa na articulação e proposição da UMIPI considerando as interfaces com os processos das demais Secretarias;
- b) dar encaminhamento às solicitações externas para a criação de UMIPI, junto à unidade organizacional responsável pela articulação institucional, sempre que necessário e à Diretoria Executiva para direcionamentos estratégicos;
- c) elaborar parecer de recomendação técnica sobre proposta de criação, renovação, encerramento ou extinção da UMIPI e apresentá-la à Diretoria Executiva para análise e decisão;
- d) articular a integração da UMIPI com as Secretarias e Comitês Gestores de Portfólio de PD&I, quando necessário;
- e) apresentar à Diretoria Executiva, a proposta de criação da UMIPI para análise e decisão;
- f) acompanhar os resultados da UMIPI para o cumprimento do planejamento estratégico e da programação de PD&I e encaminhar à SDI as informações necessárias aos relatórios institucionais e de prestação de contas;
- g) comunicar a Diretoria Executiva os resultados gerados e as contribuições da UMIPI para cumprimento do PDE.

15.3 Do Diretor-Executivo de P&D:

- a) indicar a Unidade líder da UMIPI e as Unidades parceiras, se for o caso;
- b) indicar os empregados da Embrapa que integrarão o Comitê Gestor da UMIPI;
- c) formalizar o Comitê Gestor da UMIPI e aprovar o regimento da UMIPI, por meio de ato decisório próprio conforme as normas da Embrapa.

RUBRICA

PÁGINA

12/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

15.4 Da Diretoria-Executiva:

- a) atuar nas articulações institucionais que envolvam relacionamentos com agentes e órgãos do Poder Executivo e Legislativo, sempre que necessário;
- b) deliberar sobre a aprovação da implementação da UMIPI no âmbito da Embrapa, por meio de ato decisório próprio conforme as normas da Embrapa;
- c) analisar os resultados gerados pela UMIPI apresentados pela SPD e dar encaminhamentos para sua atuação, se e quando necessário;
- d) decidir sobre a continuidade, o encerramento ou rescisão do instrumento jurídico implementado da UMIPI, com base nas informações fornecidas pela SPD.

16. Das Disposições Finais

16.1 Casos específicos e omissos serão resolvidos pela Diretoria Executiva da Embrapa.

RUBRICA

PÁGINA

13/14



MANUAL DE NORMAS DA EMBRAPA

TÍTULO: UNIDADES MISTAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

037.008.006.001

ANEXO I

FORMULÁRIO DE CRIAÇÃO DE UNIDADE MISTA DE PESQUISA E INOVAÇÃO

1. UNIDADE LÍDER:
2. BASE FÍSICA: (justificativa, se for nas instalações da Embrapa)
3. UNIDADES PARCEIRAS (se for o caso):
4. INSTITUIÇÕES PARCEIRAS:
5. FOCO DE ATUAÇÃO:
6. OBJETIVO:
7. VÍNCULO COM A ESTRATÉGIA: <relacionar objetivo e/ou meta estratégica do PDE e compromissos constantes do planejamento tático operacional da Unidade>
8. VÍNCULO NA PROGRAMAÇÃO DE PD&I: <indicar o alinhamento com o(s) desafio(s) para inovação do(s) Portfólio(s) de projetos PD&I da Embrapa>
9. JUSTIFICATIVA: <interesse e finalidade institucional; descrever o problema ou oportunidade de PD&I que ratifica a necessidade de criação da UMIPI e sua contribuição para alcance dos objetivos e metas estratégicas, enfatizando o potencial de geração de soluções tecnológicas, os ganhos de eficiência, eficácia e economicidade a ser gerada para a Empresa a partir do compartilhamento da infraestrutura, competências e captação de recursos>
10. ESTRATÉGIA DE AÇÃO
11. Indicar recursos de infraestrutura que serão compartilhados (instalações, equipamentos, áreas experimentais, laboratórios, entre outros)
12. Indicar as principais linhas de pesquisa e/ou projetos planejados para execução
13. Indicar equipe técnica envolvida e % de participação (dedicação de horas nas ações previstas).
14. Indicar fontes de recursos financeiras e orçamentárias estimadas e participação das instituições no custeio das atividades relacionadas.

RUBRICA

PÁGINA

14/14

5. RESULTADOS ALCANÇADOS

A estrutura física da primeira UMIPI, anteriormente designada UMIPTT, encontra-se localizada na cidade de Francisco Beltrão, no Paraná, estando alocada na UTRFS, e atende toda a mesorregião do Sudoeste Paranaense, formada por 42 municípios agrupados em três microrregiões chamadas de Capanema, Francisco Beltrão e Pato Branco. A população desta região é composta por 468.559 habitantes e representa cerca de 5% da população do Estado (ASSESOAR, 2018).

Atualmente, a UMIPI possui 16 instituições que integram a cooperação, quais sejam:

- Associação das Agroindústrias de Francisco Beltrão (AGROBEL)
- Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
- Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural (ASSESOAR)
- Cooperativa Central da Agricultura Familiar Integrada do Paraná (COOPAFI)
- União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Paraná (UNICAFES)
- Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar do Estado do Paraná (FETRAF-Paraná/CUT)
- Associação Empresarial de Francisco Beltrão (ACEFB)
- Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná (AMSOP)
- Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS)
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
- Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
- Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR)
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER)
- Instituto Federal do Paraná (IFPR)
- Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA)

Vale destacar que antes da celebração da parceria, a Embrapa realizou um seminário com as instituições que tinham interesse em participar da UMIPI, a fim de



diagnosticar os interesses de cada uma delas e, principalmente, qual seria o papel a ser desempenhado pela Embrapa (ASSESOAR, 2018).

Figura 12. Logotipo da UMIPI Sudoeste do Paraná



Fonte: UMIPTT

Os eixos de atuação, definidos como frentes prioritárias da UMIPI do Sudoeste do Paraná, também foram um desdobramento de um seminário técnico realizado posteriormente entre as partes com a intermediação da Embrapa, no qual foram escolhidas as cinco temáticas que norteariam a escolha dos projetos a serem desenvolvidos pela UMIPI: bovinocultura do leite, fruticultura, olericultura, sucessão familiar e agregação de valor. A escolha se deu por serem componentes do consórcio de desenvolvimento regional para temas transversais como agroecologia, segurança alimentar e agrobiodiversidade (ASSESOAR, 2018).

No primeiro ano de atividade, entre os resultados alcançados pela UMIPI, pode-se destacar a participação democrática e inclusiva da comunidade da região do sudoeste do Paraná, principalmente das representações da agricultura familiar, na busca de soluções para os problemas agropecuários da localidade (ASSESOAR, 2018).

Além disso, após a identificação dos principais desafios a serem vencidos, foram implementados 26 projetos de pesquisa e transferência de tecnologia que envolveram cursos de formação no Colégio Agrícola sobre o sistema de produção da batata doce e outros temas; tardes de campo em viticultura junto com entidades parceiras, Emater/PR, UTFPR, ASSESOAR, CAPA, cooperativas de vinho e secretarias municipais de agricultura; seminário de viticultura com os produtores,

identificando problemas e discutindo soluções; implementação de quintais orgânicos em assentamento de Renascença (ASSESOAR, 2018).

Há de ver-se também que, por meio da implementação de um projeto sobre produção de produtos biofortificados, foi possível realizar a capacitação e distribuição de mudas de batata doce nos acampamentos em Honório Serpa e Clevelândia, para a multiplicação, beneficiando diretamente 35 famílias até o momento (ASSESOAR, 2018).

Fora a implementação de três unidades de multiplicação de mandioca BRS 396 e BRS 399 em três municípios, bem como a implantação de uma unidade de avaliação de energias renováveis em Marmeleiro (ASSESOAR, 2018).

A listagem acima enumera algumas ações realizadas em 2017, primeiro ano de vida da UMIPI.

Figura 13: Notícia da implementação da UMIPI Sudoeste do Paraná na Revista Camboja



Reunião técnica sobre alimentos biofortificados no Acampamento 7 Povos, Honório Serpa

UMIPTT - Sudoeste/PR:

Foto: Acervo UMIPTT

ANDREA BECKER, GILMAR A. MENEGUETTI e ELISÂNGELA B. LOSS

Rede inovadora para ações articuladas de pesquisa e transferência de tecnologias para a Agricultura Familiar

Desde 1968, as organizações e movimentos da agricultura da familiar da região Sudoeste elencam a necessidade de desenvolver pesquisas e transferência de tecno-

coo-responsabilidade de entidades da agricultura familiar e demais instituições públicas com interesse nessa área, para possibilitar a ampliação da pesquisa agropecuária no território.

Fonte: ASSESOAR



Nos anos seguintes, destaca-se em 2018, a apresentação de um artigo dos resultados da UMIPI no 56º Congresso Nacional da SOBER, realizado no final do mês de julho do citado ano, na UNICAMP, tendo como tema central o processo de transformações em curso no mundo rural e os impactos do mesmo nos rumos do desenvolvimento rural brasileiro (SOBER, 2018).

Em 2019, iniciou um projeto para analisar a adaptação de diferentes variedades de cana-de-açúcar na região Sudoeste do Paraná. O estudo conta com a parceria da UFFS – Campus Realeza, UTFPR, IFPR – Campus Capanema, IAPAR e as demais instituições parceiras da UMIPI (UFFS, 2019).

O objetivo da pesquisa é buscar inserir novas variedades de cana-de-açúcar, verificar a adaptação das plantas aos diferentes microclimas da região e avaliar a produtividade, o ciclo e o estado fitossanitário dos materiais. Os resultados do estudo pretendem beneficiar produtores e pequenas agroindústrias familiares, visando potencializar a produção de aguardente, melado, rapadura, açúcar mascavo, entre outros produtos derivados da cana-de-açúcar (UFFS, 2019).

Uma das primeiras fases do projeto de pesquisa, que terá duração de aproximadamente três anos, foi a captação de 12 variedades de cana-de-açúcar, fornecidas pela Embrapa de Pelotas-RS, através da Emater/RS. O material foi cortado em pequenos toletes para multiplicação, sendo plantado na UFFS – Campus Realeza, uma das quatro unidades de avaliação. Conforme o desenvolvimento das plantas e o aumento da disponibilidade de mudas, elas serão enviadas para os outros três locais de avaliação: UTFPR – Campus Dois Vizinhos, IFPR – Campus Capanema e IAPAR de Pato Branco (UFFS, 2019).

Em abril de 2019 foi realizada a Oficina de Raízes e Tubérculos, em parceria com ASSESOAR, IAPAR, Embrapa, CAPA e Rede Ecovida de Agroecologia, com presença de 190 participantes, entre técnicos e agricultores familiares, com o intuito de resgatar e fomentar a produção de alimentos, que é papel da agricultura familiar. O público presente na oficina sobre produção de mandioca e batata-doce em Pato Branco, em sua maioria agricultores, buscando conhecimento e tecnologias e que destinam sua produção à feiras e à Alimentação escolar (ASSESOAR, 2019).

Sempre com atividades teóricas e práticas, os participantes tiveram uma palestra com uma nutricionista Gessica Veiga, sobre a importância destes alimentos,

e posteriormente aprenderam técnicas para multiplicação de batata-doce, processamento mínimo de raízes e tubérculos. À tarde, conheceram a Área de Sistemas Agroecológicos, com visita as principais cultivares de mandioca e batata doce indicadas para a região e, ainda, noções de produção agroecológica (ASSESOAR, 2019)

Figura 14 - Oficina de Raízes e Tubérculos



Fonte: ASSESOAR

6. CONCLUSÃO

A revolução tecnológica está mudando a forma como as pessoas se relacionam. A Era da Informação consagra dois grandes princípios: colaboração e compartilhamento. Pensadamente, o Novo Marco Legal de Inovação consagra as alianças estratégicas entre as ICTs, o governo e o setor privado como um dos mecanismos de estímulo à inovação.

Tais parcerias passaram a ser incrementadas com a adesão de novos atores enriquecendo ainda mais o trabalho realizado em redes de colaboração.

A Embrapa, em conformidade com sua lei de criação, tem em sua missão o dever de promover a descentralização de suas atividades e não obstante já possua 43 UDs espalhadas pelo território brasileiro, ainda existem regiões brasileiras que



almejam a presença da Embrapa com toda sua expertise, visando ao fortalecimento do desenvolvimento regional.

Atualmente, o cenário mundial pandêmico que o mundo atravessa e principalmente os cortes orçamentários sofridos cada vez mais pelas instituições públicas brasileiras inviabilizam a criação de novas UD's, eis que, como visto, o custo é muito dispendioso e o processo de implementação é altamente burocrático.

A ideia da UMIPI nasceu justamente da necessidade de se alavancar o desenvolvimento regional do Sudoeste do Paraná em prol das questões fundiárias, climáticas, ambientais e agropecuárias por meio de arranjos produtivos entre diversas instituições públicas e privadas lideradas pela Embrapa (ASSESOAR, 2018), podendo-se afirmar que o referido modelo de negócio decorre da tentativa de solucionar um problema social.

Conforme visto, a inovação social não precisa ser apenas realizável, mas deve também ser inovadora; autosustentável; envolver várias pessoas e segmentos da sociedade, principalmente a população atendida, de modo a provocar impacto social e permitir que seus resultados possam ser avaliados.

Em sua tese, *Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação*, Edison D'Amario (2018) afirma que, ao realizar uma revisão sistemática da literatura sobre estudos quantitativos para melhor compreender as inovações sociais geradas pelos empreendimentos sociais, averiguou a ausência de estudos capazes de identificar se há ou não inovação social em determinado empreendimento.

Após todo o percurso metodológico para o desenvolvimento da escala e a apresentação das análises descritivas da amostra, apresentou a escala final que avalia os tipos de inovação social: de produto, marketing e organizacional; e as profundidades: incremental, disruptiva e institucional.

Como o presente trabalho se refere ao tipo de inovação social organizacional e a profundidade institucional, foram selecionadas as variáveis correspondentes, a fim de se verificar se o modelo UMIPI de fato se refere a uma inovação social.

Caso aplicadas as variáveis criadas por Edison D'Amario (2018) na análise do modelo das UMIPIs, os resultados apresentados devem atender às seguintes variáveis:

INOVAÇÃO SOCIAL INSTITUCIONAL

- Os projetos da UMIPI promoveram mudanças nas relações sociais, aumentando o nível de participação de grupos socialmente vulneráveis?
- Houve a inclusão de grupos historicamente excluídos?
- Foram desenvolvidas novas tecnologias direcionadas às minorias que estão em situação de vulnerabilidade social?
- Os novos produtos/serviços foram capazes de criar novos mercados para atender pessoas que estão em situação de vulnerabilidade social?

INOVAÇÃO SOCIAL ORGANIZACIONAL

- Os objetivos sociais utilizaram novos métodos de parceria com outras organizações para aprender novas formas de trabalhar?
- Buscou-se adquirir conhecimento e interagir com outras organizações para atingir os objetivos sociais propostos?
- Foram empregados novos métodos de interação com outras empresas para compartilhar conhecimento e alcançar os objetivos sociais propostos?
- Os projetos da UMIPI fazem parte de novas iniciativas e parcerias que visam reduzir problemas sociais e ambientais?

O modelo de negócios da UMIPI foi proposto no intuito de fortalecer a atuação da Embrapa de forma empreendedora como um agente catalisador dos projetos e das ideias de cada entidade que integra a UMIPI, cujo conhecimento a ser gerado é planejado de forma democrática e participativa, a fim de beneficiar principalmente as categorias sociais rurais em situação socioeconômicas menos favorecidas, como parte da agricultura familiar, indígenas, quilombolas, pescadores e extrativistas dos faxinais.

O formato peculiar do funcionamento da UMIPI em arranjos e cadeias produtivas funcionando em redes de colaboração e o abrangente alcance de seus resultados para o desenvolvimento regional agropecuário, estimula a Embrapa, ainda que adstrita às amarras legais e jurídicas que limitam sua autonomia da vontade por ser integrante da Administração Pública, a atuar de forma inovadora no



aspecto social mesmo sendo uma empresa pública que já tem como missão institucional a promoção e execução de atividades de PD&I.

Além disso, foi possível verificar dos resultados alcançados pela primeira UMIPI implementada, localizada em Francisco Beltrão, em que, 16 instituições públicas e privadas se reuniram em prol do desenvolvimento regional agropecuário do Sudoeste do Paraná, o quanto a região foi beneficiada pela conjugação de esforços das integrantes da UMIPI, desde o primeiro ano em que foi criada, o que comprova que esse modelo de negócio não só cumpriu as variáveis da inovação social institucional, mas também as da categoria organizacional, sendo capaz, portanto de cumprir seus objetivos com louvor.

Assim, comprovada a inovação social do modelo UMIPI, a norma foi elaborada visando assegurar a gestão dinâmica, colaborativa e eficaz do modelo de inovação social da UMIPI, com fulcro nos resultados obtidos da matriz F.O.F.A., tendo sido observadas tanto as fraquezas e ameaças, bem como forças e oportunidades.

A norma, por conseguinte, pode ser elaborada contendo comandos normativos que minorassem os pontos fracos indicados na matriz F.O.F.A., de modo a coibir, principalmente, situações que pudessem facilitar eventual desvio de finalidade da UMIPI, bem como pressões e ingerências políticas.

Além disso, os resultados extraídos da referida análise também possibilitaram que as forças e oportunidades constatadas fossem aperfeiçoadas na minuta, de modo a expressar comandos normativos que consagrassem e assegurassem a inovação social desse arranjo interinstitucional dinâmico e essencialmente colaborativo.

Durante a elaboração do presente relatório, a norma foi levada para deliberação da DE, tendo sido aprovada e publicada no BCA da empresa, porquanto a alta direção considerou que as UMIPIs têm o condão de ampliar o alcance da atuação da Embrapa em regiões que não possui UD's, a baixo custo, a qual é feita sob uma gestão participativa e sinérgica, coordenada por instituições que atuam diretamente com os setores da agricultura, pecuária, agroindústria e correlatos, com reconhecida atuação técnica e relevante no escopo de atuação UMIPI, contribuindo sobremaneira para o crescimento da inovação social no Brasil.



REFERÊNCIAS

AEVO. <https://blog.aevo.com.br/triplice-helice-da-inovacao-empresas-universidades-e-governo/>. Acesso em 23/10/2020.

AMATO NETO, J.; OLAVE, M. E. L. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, no. 3, p. 289-303, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução a metodologia do trabalho científico*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRÉ, I.; ABREU, A.. Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra*, v. 41, n. 81, p. 121–141, 2006. DOI: 10.18055/Finis1465.

AQUINO, Italo de Souza. **Como escrever Artigos Científicos**. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS, ORIENTAÇÃO E ASSISTÊNCIA RURAL - ASSESOAR - Revista Cambota ano 44 , n. 274 (2018) - Francisco Beltrão: ASSESOAR, 2018

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190005> Acessado em 17.02.2021.

BARTH, T.D. The idea of a green new deal in a Quintuple Helix model of knowledge, know-how and innovation. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, v. 1, n. 2, p.1-14, 2011.

BIGNETTI, L. P.; **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. *Ciências Sociais Unisinos*, v.47, n.1, p. 3-14, 2011.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à Inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção dos dirigentes. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil / organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]*. – Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CONEJERO Paz, Enrique. C. *Un Paradigma Emergente: La Innovación Social*, 3C Empresa, 4(1), 2015.

DALLABRIDA, Valdir R.; SIEDENBERG, Dieter R; FERNÁNDEZ, Victor R.. Desenvolvimento territorial: Uma revisão teórica na perspectiva da territorialização do desenvolvimento. In: WITTMANN, Milton Luiz; RAMOS, Marília Patta (Orgs). **Desenvolvimento regional: capital social, redes e planejamento**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2004.

D'AMÁRIO, E. Q.. *Inovação Social: Uma proposta de escala para sua mensuração*. 2018. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em:



<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11072018-151654/pt-br.php>. Acesso em: 20.06.2021.

DIAS, C. N. **A influencia das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no Desempenho da Inovação**: Um Estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. Distrito Federal. 2015. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós Graduação. Universidade de Brasília (Unb), Brasília, DF, 2015.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/726565-sem-orcamento-embrapa-e-mais-9-estatais-poderao-ficar-sem-pagar-salarios-em-abril/>. Acessado em 17.02.2021.

CASTANHAR, José Cesar. Capacitação Empresarial. In: CAVALCANTI, Bianor S.; RUEDIGER, Marco Aurélio; SOBREIRA, Rogério (Orgs). **Desenvolvimento e construção nacional: políticas públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ECHOS Innovation Lab. Entenda o que é economia colaborativa e como ela inova o mercado. São Paulo: Escola Design Thinking, 2018. Disponível em <https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2018/06/economia-colaborativa/#>. Acesso em: 20.06.2021

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National System and “Mode 2” to a Tripé Helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, n. 29, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, Henry; MELLO, José Manoel C.; ALMEIDA, Mariza. Towards meta-innovation in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. **Research Policy**, n. 34, p. 411-424, 2005.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2006. Disponível em https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/18000506/embrapa-agroenergia-projeto-preve-r-10-milhoes-para-sua-implantacao?p_auth=dkv1bs7K Acessado em 17.02.2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2009. Disponível em https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/18055509/embrapa-tera-unidade-no-tocantins?p_auth=j6AXs20A Acessado em 17.02.2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2019. Disponível em <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/43103545/embrapa-agrossilvipastoril-completa-dez-anos-de-criacao> Acessado em 17.02.2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2021. Disponível em <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/->



</noticia/59181656/embrapa-firma-parcerias-com-prefeituras-do-interior-do-acre>.
Acessado em 17.02.2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA Balanço social / Embrapa, 2021. Disponível em <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1131469/balanco-social-2020>. Acesso em 12.06.2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2020. Disponível em <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acessado em 17.02.2021.

FERREIRA, R. A. A pesquisa científica nas ciências sociais: caracterização e procedimentos. Recife, PE: UFPE, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAWER, A.; CUSUMANO, M. A. **Platform leadership**: how Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Boston: Harvard Business School, 2002.

GUANRIOLI, Carlos e Marco Ortega Berenguer. **Experiências recentes bem sucedidas no Brasil em Agronegócio e Desenvolvimento Rural Sustentável**. 1ª Versão, IICA, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/globo-rural/noticia/2020/09/13/corte-no-orcamento-da-embrapa-pega-pesquisadores-de-surpresa.ghtml>. Acessado em 17.02.2021.

GODOY, A. S. A. Introdução à pesquisa qualitativa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr,1995.

HOWALDT J., Kaletka C., Schröder A., Rehfeld D., Terstriep J. (2016). Mapping the World of Social Innovation. A global comparative analysis across sectors and world regions. Social Innovation: Driving Force of Social Change.

MENEGHETTI, Gilmar, et al. Inovação Institucional para a Pesquisa e Inovação Tecnológica: A Unidade Mista de Pesquisa e Transferência de Tecnologia (UMIPTT) Sudoeste do Paraná. Anais do 56º Congresso da SOBER, realizado em 2018.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINEIRO, Andreia Ap da Costa, SOUZA L S; VIEIRA K C; CASTRO CC; BRITO M J. **Da Hélice Tríplice A Quintupla: Uma Revisão Sistemática**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 18, n. 51, Set./Dez. 2018.



MIRANDA, José Luís Carneiro de, Heloisa Rios Gusmão. Os caminhos do trabalho científico: orientação para não perder o rumo. Brasília: Brinquet de Lemos Livros, 2003.

NAJBERG, E.; CARVALHO, J. B.; FERREIRA, V. R. S.; FREITAG, M. S. B. Análise e Caracterização dos Casos Vencedores do Prêmio Empreendedor Social - de 2005 a 2017. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 2257-2286, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. Fostering Innovation to Address Social Challenges. Paris, 2011.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

PĂUNESCU, C. Current trends in social innovation research: Social capital, corporate social responsibility, impact measurement. **Management & Marketing** .Vol. 9 No. 2 pp. 105-118, 2014.

PINHEIRO, Roberto M.; CASTRO, Guilherme C.; SILVA, Helder H.; NUNES, José Mauro G. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PRIM, Márcia Aparecida. **Elementos Constitutivos das Redes de Colaboração para Inovação Social no Contexto de Incubadoras Sociais** / Márcia Aparecida Prim, orientadora, Gertrudes Aparecida Dandolini; coorientadora, Édis Mafra Lapolli. Florianópolis, SC, 2017. 215p.
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/177864/347160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em 17.02.2021.

ROMANI-DIAS, M.; IIZUKA, E. S.; WALCHHUTTER, S.; BARBOSA, A. D. S. Agenda de Pesquisa em Empreendedorismo Social e Negócios Sociais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 8, n. 3, p. 1-15, 2017.

ROZENFELD, H. Modelo de referência para o desenvolvimento integrado de produtos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** Gramado: ENEGEP, 1997.

SÁBATO, Jorge; BOTANA, Natalio. **La ciencia y tecnología en el desarrollo futuro de América Latina**. Revista de la Integración, p. 15-36, nov. 1968.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**, DP&A editora, 6ª edição, 2004.

SCHREIBER, Dusan et al . Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação através do modelo Hélice Tríplex. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 19, n. 3, p. 767-795, dez. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-



23112013000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 23 out. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000300009>.

SILVA, Enedino Corrêa da Silva. SILVA, João Gilberto Corrêa da. **Vademecum da Metodologia da Pesquisa Agropecuária**, Editora Otimismo, Brasília, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA DO SUL. Cana-de-açúcar é nova temática de pesquisa coordenada pela UMIPTT. Publicado em: 01 de novembro de 2019. Disponível em <https://www.uffs.edu.br/campi/realeza/noticias/cana-de-acucar-e-nova-tematica-de-pesquisa-coordenada-pela-umiptt>. Acesso em 09.07.2021.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. **Revista de Administração de Empresa – RAE eletrônica**, v.7, n.1, pag. art. 7, jan/jun 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.