

GOVERNANÇA EM MOVIMENTO: O QUE FAZ ECOSSISTEMAS PROSPERAREM

Como construir alianças duradouras e
impulsionar a inovação nos territórios

cidade 
inovadora





Governança colaborativa transforma territórios

Em um território inovador, a governança é mais do que uma estrutura — é um organismo vivo que pulsa com o engajamento das pessoas, o alinhamento de propósitos e a coragem de fazer diferente. Ela conecta visões, organiza esforços e cria as bases para que boas ideias se transformem em políticas públicas, negócios, projetos e soluções que geram impacto real.

Este e-book nasce da escuta ativa de diversos ecossistemas brasileiros, da vivência com líderes locais e da troca com experiências internacionais. Mais do que conceitos, aqui você encontrará caminhos possíveis para estruturar, fortalecer e sustentar uma governança que faz a diferença.

Governar um ecossistema é alinhar o coletivo sem perder a identidade dos atores. É navegar entre a ação imediata e o planejamento de longo prazo. E, principalmente, é cultivar uma cultura de confiança, colaboração e propósito.

Esperamos que este material inspire práticas, provoque reflexões e ajude a construir ecossistemas mais fortes, conectados e transformadores.

Vamos juntos nessa jornada?

1. O QUE É GOVERNANÇA

Governança, em um ecossistema de inovação, é o conjunto de estruturas, acordos, práticas e relações que organizam a atuação coletiva dos diversos atores de um território. É por meio dela que se toma decisão conjunta, se estabelece uma visão de futuro compartilhada e se garante a continuidade das ações para além de mandatos, projetos ou interesses pontuais.

Mais do que uma reunião de representantes, a governança é um espaço de pactuação, onde diferentes perspectivas se encontram para construir caminhos comuns. Quando bem estruturada, ela impulsiona a inovação, atrai investimentos, fortalece a colaboração entre as hélices e gera impacto duradouro.

A governança responde a três perguntas essenciais:

- Quem são os atores do ecossistema?
- Como eles se organizam e tomam decisões juntos?
- Como garantimos que essa articulação gere valor para o território?

Diferença entre comunidade, rede e governança:

- **Comunidade:** grupo de pessoas ou organizações com interesses em comum, reunidas em torno de uma causa ou tema.
- **Rede:** articulação de relações entre esses atores, que pode ou não ter objetivos estratégicos claros.
- **Governança:** estrutura formal ou informal que orienta a ação coletiva, com papéis definidos, processos acordados e visão compartilhada.



2. Princípios de uma boa governança

Uma governança forte não nasce pronta: ela se constrói com base em valores que sustentam a confiança, a participação e a coerência ao longo do tempo. Esses princípios são como pilares invisíveis que mantêm o ecossistema alinhado, mesmo diante das mudanças e desafios.

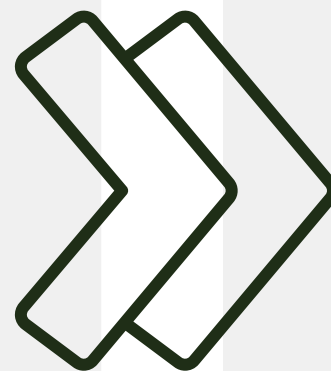
- **Transparência** | Decisões, informações e recursos precisam ser compartilhados de forma clara e acessível. A transparência gera confiança e evita ruídos que podem enfraquecer a atuação coletiva.
- **Participação e representatividade** | Uma boa governança dá voz às diferentes hélices e segmentos do ecossistema, garantindo que decisões não sejam concentradas em poucos atores, mas construídas de forma colaborativa e diversa.
- **Clareza de papéis e responsabilidades** | Todos os envolvidos devem saber seu papel, seu tempo de contribuição e as expectativas sobre sua atuação. Isso evita sobrecargas, conflitos e omissões ao longo do processo.
- **Visão de longo prazo com entregas de curto prazo** | É essencial manter um horizonte estratégico, mas com ações que gerem resultados visíveis no presente. As “vitórias rápidas” fortalecem o engajamento e mantêm o grupo mobilizado.
- **Articulação e escuta ativa** | Governança exige diálogo constante. Saber escutar, traduzir interesses diversos e buscar consensos é o que transforma um grupo em um coletivo estratégico.
- **Compromisso com o território** | Mais do que representar instituições, os atores da governança devem assumir o compromisso com o desenvolvimento do ecossistema como um todo. A lealdade é ao território, não apenas às organizações.

3. Fases da maturidade de uma governança

Assim como um ecossistema evolui com o tempo, a governança também passa por diferentes estágios de desenvolvimento. A seguir, apresentamos um modelo evolutivo com cinco fases que refletem o amadurecimento da governança em ecossistemas de inovação:

Formação inicial

- Encontros espontâneos ou informais
- Primeiras conexões entre atores
- Reconhecimento de desafios e oportunidades comuns
- Clima de entusiasmo, mas ainda sem estrutura



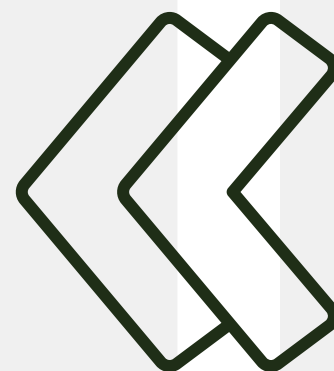
Organização

- Definição de propósito, objetivos e princípios
- Mapeamento de atores e primeiras lideranças
- Criação de um núcleo facilitador
- Início da construção de identidade coletiva



Sustentação

- Monitoramento por indicadores de desempenho
- Documentação de processos e boas práticas
- Acesso a recursos e parcerias para continuidade
- Capacidade de influenciar políticas públicas e articular com outros territórios



Consolidação

- Estabelecimento de uma agenda estratégica
- Criação de comitês ou grupos de trabalho temáticos
- Formalização de instrumentos de governança (manifesto, regimento, cartas de intenção)
- Maior regularidade e previsibilidade nas ações

4. Dinâmica de funcionamento da governança

Uma governança não se sustenta apenas com boas intenções ou estrutura definida — é o funcionamento no dia a dia que garante sua vitalidade.

Reuniões regulares com pauta clara	A previsibilidade das reuniões e o envio prévio de pautas fortalecem o comprometimento dos atores. É importante garantir objetividade, tempo de fala equilibrado e espaço para decisões concretas.
Planejamento estratégico colaborativo	A governança deve ter um plano construído coletivamente, com objetivos, metas e prioridades definidas. Um bom plano orienta a ação, facilita a medição de resultados e evita que os esforços se dispersem.
Ferramentas digitais para gestão e comunicação	O uso de plataformas simples (como grupos de WhatsApp, Drive, Trello ou Notion) ajuda a registrar decisões, compartilhar materiais e manter todos informados. Transparência e acesso à informação são indispensáveis.
Valorização de entregas e vitórias rápidas	Pequenas conquistas devem ser celebradas. Mostrar resultados visíveis reforça a importância da governança, engaja os participantes e fortalece a narrativa de transformação do território.

5. Dores comuns e como superar

Todo processo de governança enfrenta desafios. Eles são parte natural do caminho e, quando reconhecidos e enfrentados com maturidade, se transformam em oportunidades de aprendizado e fortalecimento coletivo. A seguir, destacamos algumas dores recorrentes e sugestões práticas para superá-las:

Baixo engajamento dos atores

Causa comum: reuniões pouco produtivas, falta de entregas visíveis ou excesso de teoria.

Caminhos possíveis:

- Criar entregas rápidas e relevantes para o território
- Alternar encontros estratégicos com momentos mais operacionais
- Valorizar a contribuição de quem participa (visibilidade, escuta, protagonismo)

Falta de representatividade

Causa comum: presença de um grupo restrito ou de atores sempre iguais.

Caminhos possíveis:

- Mapear os atores do ecossistema e convidar novas lideranças
- Estimular a rotatividade em comitês e espaços de fala
- Promover encontros setoriais ou temáticos para ouvir diferentes vozes



Descontinuidade e perda de memória

Causa comum: troca de lideranças, mudança de prioridades ou falta de registro.

Caminhos possíveis:

- Documentar decisões, processos e aprendizados
- Estimular o rodízio planejado de lideranças
- Criar uma memória institucional acessível e compartilhada

Conflitos, vaidades ou disputas de poder

Causa comum: sobreposição de interesses institucionais ou falta de clareza nas regras.

Caminhos possíveis:

- Reforçar o propósito coletivo e a lógica ganha-ganha
- Criar e divulgar um código de convivência
- Trazer mediadores neutros em momentos de tensão

6. Case | Medellín (Colômbia)

Medellín, na Colômbia, é um exemplo emblemático de como a articulação entre atores diversos pode transformar um território. Antes marcada pela violência e desigualdade, a cidade passou por uma profunda reconfiguração — com a inovação como motor de desenvolvimento. E no centro dessa virada esteve a governança.

O principal catalisador desse processo foi a criação do **CUEE (Comitê Universidade-Empresa-Estado), em 2003**. O CUEE surgiu como uma instância de diálogo permanente entre as principais universidades, empresas, o poder público e, mais tarde, organizações da sociedade civil. **Seu papel era claro: alinhar visões, identificar prioridades estratégicas e impulsionar projetos de interesse coletivo.**

Ao longo dos anos, o CUEE consolidou-se como uma estrutura de governança colaborativa, responsável por pautar temas como educação de qualidade, formação de talentos, pesquisa aplicada e empreendedorismo inovador. A partir dele, nasceram iniciativas como o CT+i, o Parque do Conhecimento (Ruta N) e diversas políticas públicas voltadas à economia do conhecimento.

Hoje, a governança de Medellín se apoia em múltiplas instâncias articuladas:

- **CUEE:** com reuniões regulares, foco em temas estratégicos e uma forte capacidade de articulação entre atores influentes.
- **Ruta N:** entidade público-privada que executa a política de inovação e atua como braço técnico e articulador de projetos estratégicos.
- **Alianças territoriais:** como o Distrito de Inovação e os Pactos por Ciência e Tecnologia, que ampliam a governança para novos temas e territórios.

7. Checklist: sua governança está no caminho certo?



1. Propósito coletivo bem definido

Existe uma visão de futuro clara, construída a partir dos interesses do território e compartilhada entre os atores?



2. Representatividade equilibrada entre as hélices

As universidades, empresas, governo e sociedade civil estão presentes e com espaço de fala real?



3. Núcleo facilitador ativo e legítimo

Há um grupo responsável por manter o ecossistema em movimento, com clareza de papéis e atuação regular?



4. Agenda estratégica com entregas de curto e longo prazo

O grupo tem um plano de ação com metas claras, prioridades definidas e entregas visíveis no presente?



5. Reuniões produtivas e registradas

Os encontros têm pauta, facilitador, tempo de fala equilibrado e produzem decisões documentadas?



6. Ferramentas de comunicação e gestão acessíveis

O grupo usa canais simples e eficazes para manter todos informados e engajados?

“

**Governança não se impõe,
se constrói — com escuta,
coragem e compromisso
com o coletivo.**

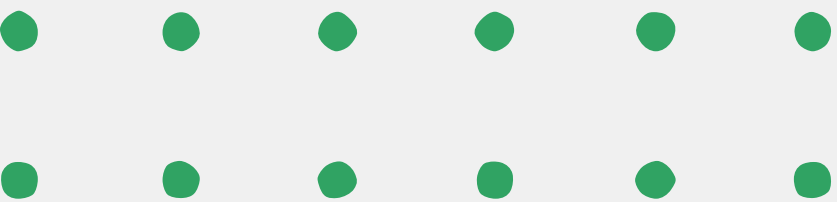
”

Nenhuma transformação acontece de cima para baixo. Em um ecossistema vivo, a governança nasce do encontro entre diferentes — e floresce quando há espaço para ouvir, coragem para decidir juntos e disposição para sustentar acordos ao longo do tempo. É na prática cotidiana, e não nos organogramas, que ela se fortalece. Porque governar, no fundo, é um ato de cuidado com o futuro que queremos construir em comum.

Entre em contato com o Cidade Inovadora.

Vamos desenhar juntos o próximo capítulo do seu território — com propósito, estratégia e impacto real.

Acreditamos no poder das conexões certas para transformar ideias em movimento. E o seu território pode ser o próximo a dar esse passo.





cidadeinovadora/



cidade-inovadora/



48. 99195.1878

www.cidadeinovadora.com

cidade 
inovadora