



Os processos de tomadas de decisão devem ser participativos, mas tecnicamente fundamentados. O tráfego de influência, meramente econômicas, e principalmente político partidárias são entendidos como um atraso na proposta do Pólo, tendo este autonomia para deliberar suas políticas para o uso dos recursos que não tenham designação específica por meio de projetos, contratos ou parcerias (...) as contratações devem ser técnicas, públicas, transparentes e abertas a toda sociedade, buscando os melhores profissionais disponíveis no mercado

Márcio Dionísio

Maceió / AL - 01 de agosto de 2011

Título

Documento de Referência para o Pólo de TIC de Maceió  
Modelo de Governança

Realização

Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação (SECTI)  
Dr. Eduardo Setton / Secretário Estadual

Fundação de Amparo à Pesquisa de Alagoas (FAPEAL)  
Dr. Tadeu Gusmão Muritiba / Presidente

#### REALIZAÇÃO



Secretaria de Estado da Ciência,  
da Tecnologia e da Inovação



#### CONSULTORIA



#### PARCEIROS



## Créditos

Documento Elaborado por:

© MDL Brasil, consultoria para o desenvolvimento.  
Rua Sebastião Donato, 25, Sala 134 - Centro  
Campina Grande / PB • Brasil • CEP 58.400 - 300  
www.mdlbrasil.com • +55 (83) 9954 9956



Direitos Autorais Cedidos à:



*As informações contidas neste documento são consideradas de circulação interna sendo vedada toda e qualquer reprodução, integral ou parcial, para outros fins alheios ou sem formal autorização da FAPEAL ou SECTI/AL. O uso não autorizado deste material é considerado violação de direitos autorais. O cronograma e a parte financeira reflete projeções sendo necessário melhor detalhamento e adequação a realidade da disponibilidade de recursos humanos e financeiros.*

## Resumo – Modelo de Governança

Este documento, intitulado *Modelo de Governança*, é parte integrante do **Documento de Referência para o Pólo de TIC de Maceió**, como previsto no quinto objetivo específico (2.2.) descrito na Carta Convite 01/2010 - processo N.º 30010-334/2008 - de 28 de maio de 2010; assinada pela Comissão Permanente de Licitação (CPL) Mista da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia da Informação (SECTI) e Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Alagoas (FAPEAL) e seu Anexo 01: Termo de Referência, sendo, portanto, um dos produtos entregáveis previstos nesta consultoria.

## Índice

1. Contextualização .....	4
2. Estrutura Física & Arquitetura Sugerida .....	4
3. Personalidade Jurídica .....	5
4. Organograma Funcional .....	6
5. Atores / Stakeholders .....	7
6. Recursos Humanos .....	8
7. As Tomadas de Decisão .....	9

## 1. Contextualização

As melhores organizações são aquelas que conseguem sobreviver ao tempo e as pessoas, com resultados efetivos que contribuam para o desenvolvimento local, com uma visão de futuro de vanguarda, mas respeitando a realidade e o momento histórico em que se insere; respeitando seu povo sem se corromper, respeitando sua cultura sem se alienar, sendo economicamente viável sem comprometer as próximas gerações.

Neste cenário, este documento – Modelo de Governança – trás em si as principais orientações para que o Pólo de TIC de Maceió seja eficiente, eficaz, sustentável e permaneça cada vez mais sólido com o passar dos anos.

Esta parte do documento de Referência para o Pólo de TIC de Maceió, sistematiza as percepções dos stakeholders - participantes da Reunião de Planejamento - para Elaboração das Diretrizes do Centro de Tecnologia da Informação (Pólo de TI de Maceió / AL), que aconteceu nos dias 21 e 22 de julho de 2011 no Hotel Hadisson em Maceió, Alagoas.

Há de se destacar que o Modelo de Governança atende as Diretrizes Macro de implementação do Pólo de TIC de Maceió, seja; *“1.1.1. Buscar, continuamente, recursos públicos e privados visando à sustentabilidade organizacional e o cumprimento de sua missão; (...) e 1.3.1. Consolidar um modelo de Governança do Pólo de TIC, eficiente para receber recursos, inclusive públicos; (...) além de 1.4.2. Consolidar e difundir um modelo inovador de gestão de organização, com parcerias, que garanta atração, retenção e geração contínua de negócios.”*

## 2. Estrutura Física & Arquitetura Sugerida

É recomendável a contratação de profissional de arquitetura para adequação dos espaços físicos disponíveis no Bairro do Jaraguá, na cidade de Maceió/AL, para construção da Sede física do Pólo de Tecnologia da Informação e Comunicação de Alagoas, preferencialmente se utilizando de um design mais contemporâneo, com características modernas, como o uso do branco, aço inox, vidros, grandes vãos sem paredes de divisão físicas mais definitivas, com pé direito superior a 3 metros, permitindo ventilação, a entrada de iluminação e preconizando construções ambientalmente corretas e socialmente inclusivas, sem exageros nos custos da obra, contudo valorizando o aspecto tecnológico e o compartilhamento de informação na forma de ilhas de trabalho.



*Imagens meramente ilustrativas para tangibilizar o conceito (fonte: internet).*

## 3. Personalidade Jurídica

A sociedade civil organizada inicia suas ações no Brasil com maior representação política e impacto social por meio das ações da Igreja principalmente no pós-guerra, em meados dos anos 40, prioritariamente orientada por questões sociais, motivadas pelo princípio da caridade e do amor ao próximo.

Nos anos 60 e 70, como os movimentos de direitos humanos, em escala mundial, e os processos de direitos da mulher levaram a sociedade a se organizarem para que suas vozes fossem ouvidas e seus direitos garantidos. No mesmo período, em decorrência do governo militar, a mesma igreja protegeu e acolheu ativistas sociais contrários ao poder na época vigente. Os sindicatos tomam força, culminando nas grandes mobilizações dos metalúrgicos no Estado de São Paulo. Nos anos 90, para cumprir o papel deixado pelo Estado, as Organizações Não-Governamentais (ONGs), passam a mobilizar recursos ainda mais expressivos e um papel importante para mudança econômica, ambiental e social.

O Código Civil Brasileiro, Lei 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, no Art. 44 prevê a criação de pessoas jurídicas, dentre elas as Fundações. No Brasil, as Fundações Parque Tecnológicos, modelo que se aproxima do proposto para o Pólo de TIC de Maceió, tem optado pela **modalidade pessoa jurídica de direito privado, de fins não lucrativos, com autonomia administrativa e financeira**. Isto facilita o recebimento de recursos públicos e privados. Contudo é ainda desejável o seu reconhecimento como de utilidade pública, municipal e estadual.

Desde 2004, a legislação vigente entende estas organizações da sociedade civil organizada, também denominada de Terceiro Setor, composto por Entidades que se subdividem em cinco tipos com características ímpares: Associações, Fundações, Cooperativas, Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Para o Código Civil Brasileiro, em seu Art. 53, “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. A Lei 10.406 reza em seu Art. 44 que “são pessoas jurídicas de direito privado”: associações, sociedades, fundações, organizações religiosas (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003) e os partidos políticos (Incluído pela Lei nº 10.825, de 22.12.2003).

As fundações, segundo Art. 62., são criadas por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la, respeitado o Parágrafo único que firma: “A fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência”, o que parece controverso as práticas aceitáveis. Quando constituída em vida, a fundação obriga o instituidor a doar futuramente.

Uma entidade que demonstra a Secretaria Nacional de Justiça sua efetiva contribuição social e pode ser reconhecida como de interesse público pode lhe ser chancelado os estados de OSCIP, que em suma, caracteriza o entendimento de que tal entidade é idônea, transparente e capaz de gerir recursos - mesmo que públicos para implementar políticas públicas.

Desde 2008 a 2011, vários escândalos envolveram OSCIPs que receberam recursos públicos e se distanciaram de sua missão. Isto ocasionou maior rigidez por parte do Ministério da Justiça sobre as solicitações de entidade que gostariam de se tornar OSCIP. Uma das principais vantagens para as OSCIP é a possibilidade de ter acesso a recursos públicos, mesmo que sem licitação, podendo remunerar diretores, mas com maior grau de controle social sobre a gestão dos recursos públicos: transparência.

**Recomenda-se por tanto**, com base nas percepções dos stakeholders - participantes da Reunião de Planejamento para Elaboração das Diretrizes do Centro de Tecnologia da Informação, a **contratação de consultoria jurídica específica para definição do melhor modelo jurídico organizacional**, acreditando-se entretanto, ser a modalidade **Fundação Parque Tecnológico** a que mais se adéqua, podendo esta inclusive aglutinar não apenas o Pólo de TIC, mas também outras iniciativas já iniciadas no Estado de Alagoas, seja o Pólo de Agronegócios e Pólo de Materiais e Plásticos.



## 4. Organograma Funcional

Considerando que um dos importantes parceiros para consolidação do Pólo de Inovação Tecnológica de Maceió será representado por organizações públicas, a única modalidade de entidade que se entende como viável seria uma Fundação que buscasse, desde sua criação, funcionar com estrutura simples e célere, focada no desenvolvimento do Estado de Alagoas e auto-sustentável inclusive economicamente.



A futura Fundação Parque Tecnológico deverá ser composta por seus membros instituidores, que elegerão dentre a Assembléia Geral um Conselho Diretivo e Conselho Fiscal e seus respectivos suplentes, que conjuntamente conduzirão, com apoio de consultoria específica sempre que necessário, a contratação do Diretor Executivo da organização, compondo assim o nível Executivo da organização. A contratação do Diretor Executivo deve atender as políticas de recursos humanos que seguem, sendo seu nome, como finalista de um processo seletivo aberto, aprovado ou não pelo Conselho Diretivo.

É responsabilidade do Diretor Executivo, mantidas as políticas de recursos humanos, selecionar, com apoio de consultoria sempre que necessário, os Gerentes de Unidades: inovação, mercado, negócio e empreendedorismo – que junto irão compor o nível tático da organização.

Uma equipe de apoio operacional será composta posteriormente e dimensionada conforme o crescimento da Fundação, seus projetos, serviços e parcerias: controladoria, contabilidade, jurídico, marketing, gerentes de projetos, etc.

## 5. Atores / Stakeholders

O Pólo de TIC de Maceió não se caracteriza apenas por uma estrutura física ou um condomínio de empresas, mas e principalmente pela criação de uma ambiência compostas por atores públicos e privados, pessoas e organizações, que juntos corroboram para que o Estado de Alagoas tenha as condições necessárias para que empresas de grande porte aqui se instalem, mas também agregar a potencialidade do desenvolvimento do capital humano local, além de aumentar as chances de sucesso para empreendedores e empresas alagoanas.

Segmento	Atores	Responsabilidades
Estado	Sec. de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação; Sec. Mun. de Planejamento e Desenvolvimento de Maceió; Prefeitura Municipal de Palmeira dos Índios; Sec. de Estado de Planejamento e Des. Econômico; Sec. de Estado do Plan. do Desenvolvimento Econômico.	Contribuir com recursos econômicos e financeiros e com adequação da legislação quando necessário para bem do desenvolvimento do Estado
Iniciativa Privada	MICROSOFT; I SOLUÇÕES/APL-TI – Tecnologia da Informação; OI – Maceió; RASTRU – Investigação e Perícia Digital; BANCO DO BRASIL / Agência Maceió; BITCOM – Engenharia, Informática e Telecomunicação; WCW SOFTWARE – Tecnologia e Inovação	Contribuir com recursos econômicos e financeiros e demandar e prover serviços no Pólo
Academia	Centro de Estudos Superiores de Maceió; Universidade Federal de Alagoas; Universidade Federal de Campina Grande; Faculdade Integrada Tiradentes Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas Instituto Federal de Alagoas;	Contribuir com recursos econômicos e financeiros e capital humano
Entidades e Sociedade Civil	Instituto de Tec. em Informática e Informação de Alagoas; Ass. das Emp. Brasileiras de Tec. da Informação Reg. Alagoas; Federação das Indústrias do Estado de Alagoas Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas Serviço Brasileiro de Apoio as MPEs – Alagoas Agência de Fomento de Alagoas Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial	Contribuir com recursos econômicos e financeiros e capital humano

Esta ambiência só se torna possível com a participação efetiva do Estado, empresas, academia e sociedade civil organizada, cada uma desempenhando seu papel de forma célere e eficiente.

Hoje, já participam do processo de consolidação deste Pólo os atores iniciais acima citados, com suas respectivas responsabilidades esperadas. A participação efetiva destes atores garantirá a consolidação do Pólo.

## **6. Recursos Humanos**

Todas as contratações de pessoas e serviços devem ser, preferencialmente, de forma pública e aberta para toda sociedade, tendo como base termos de referências, descritivos e claros o suficiente para que o resultado atenda, mesmo que por meio de processos simplificados, plenamente os interesses e a missão da organização.

Os termos de referência ou descrição funcional para contratação de colaboradores para o pólo devem conter, para o bom desempenho da função desejada, no mínimo, (1) formação acadêmica, (2) experiência comprovada, (3) perfil, (4) resultados esperados para função, (5) socializar a existência de processos de avaliação de desempenho, (6) forma de contratação, salário e benefícios, dentre outros pontos que relevantes na busca por profissionais para toda e qualquer função.

As equipes de nível estratégico e tático compõem o quadro permanente da organização e sua contratação deve ser via Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), mas sem estabilidade de emprego. Os demais colaboradores devem ser contratados conforme demanda e orientados por produtos ou projetos. Entretanto mantos os elementos previstos para os Termos de Referência ou descrição funcional.

É necessário que, anualmente, seja realizada avaliações de desempenho tipo 360 graus ou similar, com a contratação de profissional devidamente qualificado para este fim, valorizando a política do feedback, da capacitação continuada, da manutenção da equipe por méritos e competências.

Para todas as funções, o perfil desejável dos colaboradores desta organização preconiza pessoas, alto grau de responsabilidade, capaz de trabalhar com pessoas, tranqüilidade e equilíbrio emocional em momentos de tensão, stress e conflitos, visão sistêmica, orientado por resultados, habilidade para trabalhar com autonomia, alto grau de responsabilidade, organização e postura ética, incluindo o manuseio de informações sigilosas, ser criativo, sensibilidade estética e antenado a novas tecnologias e designs.

É necessário ter disponibilidade para início imediato, preferencialmente com transporte próprio, com capacidade de se posicionar quando sua opinião for diferente, garantindo suas opiniões de modo não agressivo; comprometimento de prazos e clientes, é fundamental para o sucesso no desempenho da função. A função exigirá postura coerente com o segmento de inovação.



## 7. As Tomadas de Decisão

Tendo como base os requisitos do Ministério da Justiça, o Pólo deverá ter uma estrutura e organograma simplificado, composto por pessoas com experiência e comprometimento com as causas afins à inovação tecnológica, tecnologia da informação, comunicação, empreendedorismo ou desenvolvimento local e social, que sejam politizados, mas não políticos, preferencialmente com dedicação exclusiva para função de diretoria executiva remunerada e pessoas de referência para as unidades de inovação, mercado, negócio e empreendedorismo, estes cedidos e mantidos por instituições parceiras, desde que não haja nepotismo ou conflitos de interesse em qualquer instância.

O nome da Associação será definido posteriormente, entretanto firmado como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e duração por tempo indeterminado, com sede no Município de Maceió no Estado de Alagoas, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento do estado por meio da inovação, empreendedorismo, ciência e tecnologia, incluindo tecnologias sociais, tecnologia da informação, comunicação, desenvolvimento local e cultural, não distribuindo entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participação ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e os aplica integralmente na consecução do seu objetivo social. (Conforme o art. 1º, o Parágrafo único, da Lei nº 9.790/99).

No desenvolvimento de suas atividades, a entidade observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não fará qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião, sendo operacionalizada por meio de atividades de execução direta de projetos, programas ou planos de ações, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins, incluindo a captação de recursos por meio de projetos, contratos e convênios, nacionais e internacionais.

Seu Regimento Interno deverá ser aprovado pela Assembléia Geral, disciplinará o seu funcionamento, a fim de cumprir sua(s) finalidade(s), podendo remunerar seus dirigentes que efetivamente atuam na gestão executiva e aqueles que lhe prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado na região onde exerce suas atividades.

A Assembléia Geral é órgão soberano da Instituição, se constituirá dos sócios em pleno gozo de seus direitos estatutários, sendo de competência da Assembléia Geral:

- I - eleger o Conselho Diretivo e o Conselho Fiscal;
- II - decidir sobre reformas do Estatuto, na forma do art. 33;
- III - decidir sobre a extinção da Instituição, nos termos do artigo 32;
- IV - decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais;
- V - aprovar o Regimento Interno;

A instituição adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes, a cobrir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios e vantagens pessoais, em decorrência da participação nos processos decisórios. (Conforme o art.4º, inciso II, da Lei 9790/99).

Compete ao Conselho Diretivo:

- I - elaborar e submeter à Assembléia Geral a proposta de programação anual da Instituição;
- II - executar a programação anual de atividades da Instituição;
- III - elaborar e apresentar à Assembléia Geral o relatório anual;
- IV - reunir-se com instituições públicas e privadas para mútua colaboração, em atividades de interesse comum;
- V - contratar e demitir o Diretor Executivo;

O Conselho Fiscal será constituído por três membros e seus respectivos suplentes, eleitos pela Assembléia Geral, com mandato coincidente com o mandato do Conselho Consultivo, tendo como competências:

- I - examinar os livros de escrituração da Instituição;
- II - opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; (conforme art. 4º, inciso III da Lei 9.790/99);
- III - requisitar ao Primeiro Tesoureiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico-financeiras realizadas pela Instituição;
- IV - acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes;
- V - convocar extraordinariamente a Assembléia Geral.  
(outras julgadas necessárias)

No caso de dissolução da Instituição, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da Lei 9.790/99, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social. Na hipótese da Instituição obter e, posteriormente, perder a qualificação instituída pela Lei 9.790/99, o acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será contabilmente apurado e transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos da mesma Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objetivo social. (Conforme o art. 4º, inciso V, da Lei 9.790/99).

A prestação de contas da Instituição observará as seguintes normas: (Conforme o art. 4º, inciso VII, da Lei 9.790/99) e os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade; a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para o exame de qualquer cidadão; a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto de Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento; a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos será feita, conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Todas as contratações de pessoas e serviços devem ser, preferencialmente de forma pública, tendo como base termos de referências descritivos e claros o suficiente para que o resultado atenda, mesmo que por meio de processos simplificados, plenamente os interesses e a missão da organização.

**Os processos de tomadas de decisão devem ser participativos, mas tecnicamente fundamentados. O tráfego de influência, meramente econômicas, e principalmente político partidárias são entendidos como um atraso na proposta do Pólo, tendo esta autonomia para deliberar suas políticas para o uso dos recursos que não tenham designação específica por meio de projetos, contratos ou parcerias.**