

2

Criação, estruturação e Implantação do Polo Tecnológico Criativo

Segunda Etapa - Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul

Maio
2026

POLO CRIATIVO TECNOLÓGICO DO SETOR COMERCIAL SUL

Criação, estruturação e Implantação do Polo Tecnológico Criativo

Segunda Etapa • Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul

Desenvolvido pelo grupo de pesquisa em Economia Criativa do PPG Inovação em Comunicação e Economia Criativa da Universidade Católica de Brasília. Demanda da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI/DF). Chamada Pública No 01/2024 - Projeto: Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul- SCS. Vinculada ao Edital No 01/2024 - Programa Desafio DF, Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAPDF (Processo: No 00193-00001969/2024-27).

Brasília
Universidade Católica de Brasília
2026

Ficha Técnica

Universidade Católica de Brasília:
Manuel Nabais da Furriela - Reitor
Aline Alves de Andrade - Pró-reitora Acadêmica
Leonardo Galvani - Pró-reitor administrativo
Isaac Celestino de Assis - Pró-reitor de Identidade e Missão
Rodolfo Polzin - Pró-reitor EAD
Gislane Pereira de Melo – Coordenadora de Stricto Sensu

Professores pesquisadores:
Alexandre Schirmer Kieling - Coordenação Geral
Ana Carla Fonseca Reis – Pesquisadora Etapa 2
Ana Paula Bernardi da Silva – Pesquisadora Etapa 2
Clarissa Motter - Líder etapa 1
Edilson Ferneda – Pesquisador relator Etapa 2
Hércules Antônio Prado - Pesquisador
Leandro de Bessa Oliveira - Líder etapa 1
Gilberto Josemin – Pesquisador Etapa 2
Mauricio Dalri Timm do Valle – Pesquisador Etapa 2
Raquel Naves Blumenschein (UNB/PISAC) - Líder etapa 3

Pesquisadores bolsistas (discentes e egressos do PPG Inovação em Comunicação e Economia Criativa):
Gabriela Fonseca Costa
Gustavo Pereira Vidigal
Laura Tiemi Fugita
Patrícia Queiroz Una
Mateus Augusto Marques Rodrigues
Tricia Almeida Santiago
Thiago Luiz Rosa Savio Costa (Voluntário)

Iniciação científica:
Carolina Nishitani Romariz - Design Visual
Eduardo Augusto de Melo Arrais - Design Visual
Maria Clara Souza Ribeiro - Design Visual
Miguel Brito Ferronato - Design Visual
Giovana Maria Castro de Souza – Arquitetura (CNPq)
Gustavo Cordeiro Vasconcelos – Arquitetura (CNPq)
Joyce Kelly Vianna Teles – Jornalismo (CNPq)
Stéfanny Tereza Tavares dos Santos – Arquitetura (CNPq)

Sumário Executivo

O presente texto reúne a consolidação de todos os documentos gerados no estudo do Setor Comercial Sul com o objetivo de sustentar a criação do Polo Criativo Tecnológico – Fase 2. O relato apresenta de forma exaustiva descrição, análise e proposta estratégica. O ponto de partida foi a coleta de informações secundárias e primárias presentes no diagnóstico da Fase 1. O percurso incluiu dados oficiais sobre as atividades em andamento no SCS e, sobretudo, a escuta dos agentes presentes, representados ou interessados na retomada de desenvolvimento do território. O que teremos a seguir é um relatório que se ancora em rigorosa metodologia prospectiva, de desenho de cenários para o futuro do Polo e de ações imediatas.

Sumário

PARTE I -FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS 16

1. INTRODUÇÃO 16

1.1 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DESTE DOCUMENTO 16

1.2 RELAÇÃO COM DEMAIS ENTREGÁVEIS 17

1.3 HORIZONTE TEMPORAL (2026–2036) 19

1.4 METODOLOGIA 21

2. SÍNTESE DO CONTEXTO ESTRATÉGICO 23

2.1 PRINCIPAIS ACHADOS DO DIAGNÓSTICO 23

2.2 PREMISSAS DO MODELO CONCEITUAL 29

2.3 ALINHAMENTO COM PPA-DF 2024–2027, PDOT E PPCUB 31

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 35

PARTE II - DIAGNÓSTICO CENÁRIOS PROSPECTIVOS 36

3. ANÁLISE ESTRUTURAL DO SISTEMA 39

3.1 VARIÁVEIS-CHAVE IDENTIFICADAS 40

3.2 AVALIAÇÃO CRUZADA DAS RELAÇÕES DE INFLUÊNCIA 52

3.3 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS E EFEITOS POR ORDEM DE DIFUSÃO 57

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 63

4. JOGOS DE ATORES 63

4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES 63

4.2 IMPACTOS CRUZADOS ENTRE ATORES DO SETOR COMERCIAL SUL 74

4.3 RELAÇÃO ENTRE ATORES E VARIÁVEIS 95

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 111

5. CENÁRIOS 2026–2036 113

5.1 HIPÓTESES ESTRUTURANTES 113

5.2 CENÁRIO TENDENCIAL: “INÉRCIA E DECLÍNIO” 126

5.3 CENÁRIO CONTRASTADO: “REVITALIZAÇÃO PARCIAL” 130

5.4 CENÁRIO DESEJÁVEL: “POLO CRIATIVO-TECNOLÓGICO DE REFERÊNCIA” 134

5.5 ESCOLHA ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO 138

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO E DA PARTE II 145

PARTE III – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA 146

6. VISÃO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO 149

6.1 DECLARAÇÃO DE VISÃO 150

6.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE VALOR 151

6.3 ESTADO FINAL DESEJADO 152

6.4 ESTADO FINAL DESEJADO 155

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 158

7. MAPA ESTRATÉGICO 158

7.1 O MAPA ESTRATÉGICO DO POLO 159

7.2 ESPAÇOS ESTRATÉGICOS 161

7.3 ATIVAÇÃO TEMPORAL DOS ESPAÇOS ESTRATÉGICOS 170

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO 172

8. *BALANCED SCORECARD* TERRITORIAL 173

8.1 MAPA ESTRATÉGICO 173

8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EIXO 175

8.3 CAMINHO CRÍTICO DA ESTRATÉGIA 178

8.4 INDICADORES E METAS POR OBJETIVO 181

8.5 VINCULAÇÃO ENTRE INDICADORES ESTRATÉGICOS E ENTREGÁVEIS DO PORTFÓLIO 186

8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO 187

9. PORTFÓLIO ESTRATÉGICO 188

9.1 ARQUITETURA DO PORTFÓLIO 190

9.2 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS 191

9.3 CARTEIRA DE PROJETOS DO PORTFÓLIO 207

9.4 INTERFACE ENTRE O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E A MODELAGEM URBANÍSTICA E TERRITORIAL 210

9.5 INTERFACE ENTRE O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E A PLATAFORMA DE ATIVIDADES CRIATIVAS 212

9.6 AGENDA DE MUDANÇA: DAS CAPACIDADES ATUAIS AO ESTADO FINAL DESEJADO 214

9.7 FONTES DE FINANCIAMENTO 218

9.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: DOS PROGRAMAS AO ESTADO FINAL DESEJADO 222

CONSIDERAÇÕES FINAIS 225



APRESENTAÇÃO

Os relatórios organizados neste documento apresentam a proposta de **Estrutura e modelar o Polo Tecnológico Criativo com foco em inovação, gestão e sustentabilidade** a partir do desenho de um **modelo organizacional do Polo**, sua **estrutura jurídica e operativa**, seu **plano estratégico de atuação** para os próximos dez anos, um **plano de serviços, infraestrutura e sustentabilidade ambiental, econômica e social**, baseado nas melhores práticas ESG e um **modelo de gestão e governança** que viabilize a operação contínua e eficaz do Polo.

A opção de percurso do presente documento foi organizar a proposta do Modelo do Polo a partir da trajetória do Planejamento Estratégico de 10 anos que incorpora os demais documentos os quais também são apresentados separadamente como anexos. Assim, a estrutura base será o Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul de Brasília para o horizonte 2026–2036. Seu propósito é orientar, de forma integrada, a transformação do SCS em um território capaz de combinar requalificação urbana, dinamização econômica, inovação, cultura, permanência e valor público, em consonância com as especificidades patrimoniais, institucionais e sociais do território.

O Plano parte do reconhecimento de que o SCS reúne, simultaneamente, sinais de degradação e vacância, de um lado, e atributos relevantes de centralidade, acessibilidade, memória urbana e potencial de ativação criativa e tecnológica, de outro. Nesse contexto, sua elaboração responde à necessidade de superar abordagens fragmentadas e construir uma direção estratégica de médio e longo prazo, capaz de articular governo, setor produtivo, academia e sociedade civil em torno de uma trajetória compartilhada de transformação.

O modelo conceitual do Polo concebe a transformação territorial a partir da identidade local e de um arranjo integrado de governança, ambiente urbano (reanimado) e dinamização econômica; um ecossistema territorial (não empreendimento isolado), mobilizado para ativar redes, renovar espaços, atrair investimentos, reduzir risco e sustentar o uso contínuo do território.

Para isso, o documento integra diagnóstico estratégico, prospectiva territorial, formulação de cenários, definição de visão e posicionamento, construção de mapa estratégico, elaboração de indicadores e metas e estruturação de um portfólio de programas e projetos. Mais do que reunir análises e proposições, oferece um referencial consistente para orientar decisões, pactuar prioridades, monitorar avanços e reduzir descontinuidades ao longo da implementação.

Este Plano orienta a priorização, o monitoramento e a execução de um processo de estudo e planejamento, mas como instrumento de governança, coordenação e aprendizagem institucional. Sua utilidade reside precisamente em articular interpretação do contexto, escolha estratégica e capacidade de execução, criando bases para que o SCS avance de condição marcada por fricções e dispersão para uma trajetória de requalificação, ativação e consolidação como polo criativo e tecnológico de referência.

Destaque-se que, para o desenvolvimento deste compêndio de documentos articulados pelo Planejamento Estratégico, o grupo de realizadores aglutinou pesquisadores de três Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Católica de Brasília, sob a liderança do PPG Inovação em Comunicação e Economia Criativa, foram mobilizados pesquisadores do PPG Governança, Tecnologia e Inovação e do PPG de Direito. O Relatório a seguir apresenta um tratamento dos dados de diagnóstico da Primeira Etapa e das Proposta de Urbanismo da Terceira etapa realizada por pesquisadores da Universidade de Brasília sob a liderança do PISAC - Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído.



RESUMO

O Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul propõe uma trajetória de transformação do SCS no horizonte 2026–2036, com o objetivo de converter um território hoje marcado por vacância, degradação percebida, baixa permanência e fricções operacionais em um distrito criativo-tecnológico vivo, governável, requalificado e capaz de gerar valor urbano, econômico e social. O ponto de partida do Plano é o reconhecimento de um paradoxo: o SCS combina centralidade metropolitana, acessibilidade, patrimônio reconhecido e potencial de atração de fluxos com estagnação imobiliária, baixa tração de reocupação e dificuldades de convivência e operação cotidiana.

A resposta proposta não é setorial nem episódica. O Plano organiza uma estratégia integrada que articula requalificação urbana, governança, operação territorial, inovação, cultura, sustentabilidade, convivência e valor público em uma única trajetória de transformação. A Visão 2036 sintetiza esse destino: fazer do Setor Comercial Sul o principal distrito criativo-tecnológico do Centro-Oeste, como território vivo, acessível e governável, em que inovação aplicada, cultura cotidiana e economia urbana se reforçam mutuamente, com identidade modernista preservada e licença social conquistada.

A implicação central para a decisão pública é clara: o sucesso do Plano depende menos de ações isoladas e mais da capacidade de produzir coordenação institucional, previsibilidade regulatória, escala de *retrofit*, territorialização de ativos já existentes no Distrito Federal e estabilização de pactos operacionais no território. O diagnóstico mostra que o DF já dispõe de capacidade instalada relevante, com 89 políticas e programas e 72 ambientes de inovação, mas essa capacidade permanece dispersa e pouco ancorada no SCS. Por isso, a estratégia não parte do zero. Ela se operacionaliza por meio da conexão entre instrumentos existentes e uma carteira de projetos territorializados, capaz de gerar resultados cumulativos no próprio Setor Comercial Sul.

A transformação proposta está organizada em três fases. A primeira, de 2026 a 2028, concentra-se em governança, base legal, previsibilidade decisória, estruturação financeira inicial, primeiros pactos de convivência e preparação dos hubs. A segunda, de 2029 a 2032, desloca o centro de gravidade para *retrofit* em escala, reocupação, operação plena dos *hubs* e serviços e estabilização da operação urbana. A terceira, de 2033 a 2036, consolida massa crítica, permanência, reputação territorial e operação em regime maduro. A passagem entre essas fases não será automática: cada transição terá como condição de avanço evidências verificáveis de governança, operação, financiamento e impacto territorial.

Em termos de execução, o Plano se organiza como um portfólio programático com quatro programas e 21 projetos. O primeiro programa cria a base institucional, jurídica e financeira do Polo. O segundo converte essa base em operação territorial, serviços, *hubs*, infraestrutura e ativação produtiva. O terceiro assegura que essa operação ocorra com critérios verificáveis de sustentabilidade,

inclusão produtiva, desempenho ambiental e proteção territorial. O quarto consolida essas capacidades em *retrofit*, reocupação, reputação, permanência e valor público. Essa arquitetura desloca o foco da simples produção de entregas para a transformação de capacidades, permitindo que documentos, instrumentos, obras, serviços e sistemas sejam avaliados pelo efeito que produzem sobre o território e não apenas por sua entrega formal.

O Plano também explicita que a transformação do SCS não será sustentada apenas por obras ou por comunicação institucional. Ela exige tratar simultaneamente três condições: viabilidade, escala e licença social. Isso significa que requalificação física sem operação urbana tende a perder efeito; inovação sem territorialização tende a permanecer paralela ao território; e ativação econômica sem pactos de convivência e sem proteção da diversidade territorial tende a ampliar conflito, judicialização e rejeição social. O tema da convivência no espaço público, inclusive na interface com população em situação de rua e rede socioassistencial, é tratado como questão de governança territorial e de cuidado, e não apenas de segurança.

A estratégia do Plano também se apoia em duas interfaces decisivas. A primeira é a modelagem urbanística e territorial, que orientará a priorização de quadras, *hubs*, *retrofit*, fluxos, mobilidade e infraestrutura, assegurando coerência entre direção estratégica e desenho espacial do Polo. A segunda é a plataforma de atividades criativas, entendida como infraestrutura digital de apoio à governança, ao monitoramento, aos dashboards, aos relatórios, à transparência e à tomada de decisão orientada por dados. Estratégia, território e sistema de monitoramento formam, assim, um mesmo circuito de implementação.

Para os tomadores de decisão, o sentido do Plano é objetivo. Ele oferece uma agenda de transformação viável desde que conduzida como política territorial integrada e continuada. Seu valor está em organizar prioridades, reduzir dispersão decisória, estruturar um caminho de implantação em fases e permitir que o SCS deixe de operar como território de iniciativas episódicas para se tornar uma plataforma estável de requalificação, inovação, cultura, permanência e valor público. A trajetória estratégica dominante é nítida: constituir base institucional, operar o ecossistema produtivo, qualificar essa operação com critérios ESG e consolidar reputação territorial lastreada em entregas.

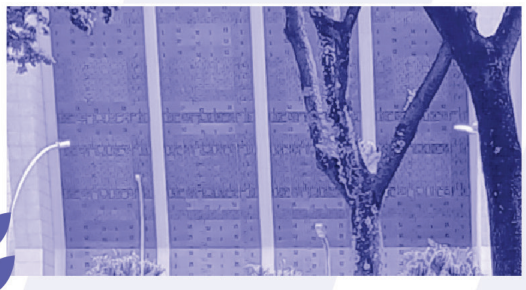
Em síntese, o Plano parte do reconhecimento de que o SCS já dispõe de centralidade, ativos e janela regulatória favorável, mas carece de coordenação executiva, previsibilidade e territorialização de capacidades. A aposta estratégica é transformar esse potencial disperso em um arranjo institucional, territorial e produtivo capaz de gerar reocupação, vitalidade urbana, empregos, inovação e permanência ao longo de uma década. O fator decisivo do resultado será a qualidade da governança executiva: sua capacidade de formar coalizões operacionais, decidir com critérios replicáveis, mobilizar recursos e acompanhar a transformação com indicadores verificáveis até 2036.

PARTE I - FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

1



Esta parte inicial estabelece as bases conceituais, institucionais e metodológicas do Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (SCS) para 2026–2036. Seu propósito é explicitar com clareza o lugar deste documento no conjunto do projeto, delimitando seu escopo, sua relação com os demais entregáveis e a lógica de planejamento adotada para orientar a transformação do SCS como território de inovação, economia criativa, requalificação urbana e valor público.



Nessa perspectiva, esta abertura não cumpre apenas função introdutória: ela organiza o enquadramento a partir do qual o Plano deve ser lido como instrumento de direção estratégica, coordenação interinstitucional e preparação da implementação.




Banca a Palavra
Aqui tem vivo
190
SEGURANÇA INTEGRAL



Ao fazê-lo, esta Parte também situa o Plano na arquitetura mais ampla do projeto previsto na chamada pública e detalhado na proposta de pesquisa. O diagnóstico do SCS fornece a base empírica e a linha de base do problema; a estruturação do Polo reúne os modelos conceitual, de gestão, jurídico-institucional, de serviços e de sustentabilidade; a modelagem urbanística digital e física territorializa as escolhas estratégicas; e a plataforma de atividades criativas oferece suporte à governança orientada por dados, ao monitoramento e à tomada de decisão. O Plano Estratégico articula essas frentes em uma lógica comum de visão, objetivos, programas, projetos, indicadores e fases de implantação, funcionando como eixo integrador entre estudo, formulação e execução.

Além disso, esta Parte sintetiza o contexto estratégico a partir dos principais achados do diagnóstico e das premissas do modelo conceitual, conectando problemas e potencialidades do SCS às prioridades de política pública e às diretrizes de ordenamento territorial do Distrito Federal. O alinhamento com PPA-DF, PDOT e PPCUB é tratado aqui como requisito de viabilidade, continuidade e segurança institucional, enquanto a metodologia adotada explicita o percurso pelo qual diagnóstico, prospectiva, formulação estratégica, portfólio e monitoramento se convertem em um caminho de decisão consistente para o período 2026–2036. Assim, a Parte I cria o referencial comum necessário para que o restante do Plano seja lido não como conjunto disperso de análises, mas como arquitetura integrada de transformação territorial.

1. INTRODUÇÃO

1.1 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DESTE DOCUMENTO

O presente documento consolida o Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (SCS), com horizonte 2026–2036, orientado à requalificação territorial e ao reposicionamento do SCS como hub de inovação, criatividade e tecnologia, articulando governo, academia, setor produtivo e sociedade civil em lógica de cooperação multissetorial. No conjunto do projeto, seu papel é converter os resultados do diagnóstico, da estruturação institucional e das interfaces territoriais e digitais em uma arquitetura estratégica de longo prazo, organizada em visão, objetivos, indicadores, programas, projetos, fases de implantação e mecanismos de governança e monitoramento.

Seu escopo é, portanto, triplo. Em primeiro lugar, o Plano traduz os achados do diagnóstico e da prospectiva em diretrizes, escolhas estratégicas e prioridades de transformação. Em segundo, estrutura um Balanced Scorecard Territorial, com objetivos, indicadores e metas capazes de orientar acompanhamento e tomada de decisão. Em terceiro, organiza um portfólio de programas e projetos que permita transformar diretrizes em implementação continuada, articulando governança, operação territorial, sustentabilidade e impacto territorial no horizonte 2026–2036. Dessa forma, o Plano funciona como peça integradora da Etapa 2 — Criação e estruturação do Polo Tecnológico Criativo, sem se limitar a uma formulação genérica de intenções.

A delimitação territorial refere-se ao Setor Comercial Sul no Plano Piloto de Brasília, inserido em área reconhecida como Patrimônio Cultural da Humanidade, o que impõe condicionantes de preservação, compatibilização urbanística e respeito às diretrizes de ordenamento e proteção do conjunto tombado. A estratégia proposta, por isso, não trata o território apenas como suporte físico para novos usos, mas como espaço patrimonial, econômico, social e simbólico cuja transformação deve compatibilizar requalificação, permanência, ativação criativa e viabilidade institucional.

Ao mesmo tempo, este Plano não substitui os produtos técnicos e analíticos que o sustentam. Ele se ancora no diagnóstico detalhado, no Modelo Conceitual, no desenho jurídico-institucional, no Plano de Serviços e Infraestrutura, no Modelo de Sustentabilidade, bem como nas entregas de modelagem urbanística digital e física e de plataforma de atividades criativas previstas no projeto. Seu papel não é reproduzir integralmente esses documentos, mas integrá-los em uma lógica estratégica comum, que permita reduzir dispersão decisória, explicitar prioridades e dar coerência à passagem do estudo para a implementação.

Em termos substantivos, o Plano parte do reconhecimento de que o SCS combina dois vetores simultâneos: de um lado, vacância, degradação percebida, baixa permanência e fricções operacionais; de outro, centralidade, acessibilidade, memória urbana, patrimônio reconhecido e potencial de ativação criativa e tecnológica. Por isso, a intervenção não pode ser episódica, setorial ou apenas urbanística. Ela exige uma resposta planejada, progressiva e territorialmente ancorada, capaz de produzir atração, permanência, coordenação institucional e uso cotidiano do território ao longo de uma década. É esse campo de decisão que delimita o escopo do Plano Estratégico.

1.2 RELAÇÃO COM DEMAIS ENTREGÁVEIS

Este Plano Estratégico deve ser lido como documento integrador da Etapa 2 — Criação e Estruturação do Polo Tecnológico Criativo e, ao mesmo tempo, como peça de articulação entre as quatro frentes previstas na chamada pública: (i) estudo-diagnóstico do SCS; (ii) criação e estruturação do Polo; (iii) estudo e desenvolvimento de modelo urbanístico digital e físico; e (iv) estudo, modelagem e desenvolvimento de uma plataforma de atividades criativas. Sua função, portanto, não é substituir os demais produtos, mas conectar seus resultados em uma lógica única de direção estratégica, priorização, governança, monitoramento e transição para a implementação.

Em termos de escopo, o Plano Estratégico ocupa posição intermediária entre os produtos analíticos e os produtos de implementação. De um lado, ele depende do diagnóstico e da base empírica para qualificar o problema, estabelecer a linha de base, identificar variáveis críticas, reconhecer ativos existentes e sustentar metas realistas. De outro, ele orienta a conversão desses achados em visão, objetivos, indicadores, programas, projetos e critérios de decisão, organizando a passagem da compreensão do território para a estruturação de uma carteira executável.

No que se refere à estruturação do Polo, este Plano se integra diretamente ao conjunto de documentos que compõem a Etapa 2 da proposta, especialmente o Modelo Conceitual, o Modelo de Gestão, o Modelo Jurídico-Institucional, o Plano de Serviços e Infraestrutura e o Modelo de Sustentabilidade. Nesse arranjo, o Plano Estratégico funciona como eixo de coerência entre essas peças: traduz os fundamentos conceituais em direção estratégica, conecta governança e operação ao Balanced Scorecard Territorial, organiza o portfólio de programas e projetos e define as bases para monitoramento, pactuação e priorização ao longo do horizonte 2026–2036.

A relação com a Etapa 3 (estudo e desenvolvimento de modelo urbanístico digital e físico) deve ser entendida como uma interface de retroalimentação entre estratégia e desenho territorial. A proposta da Etapa 3 prevê, entre outros entregáveis, plano de execução, laudo técnico urbanístico, levantamento topográfico e de infraestrutura, relatório de zoneamento urbano, protótipo digital e maquete física, todos voltados a produzir uma proposta de zoneamento e organização espacial do SCS com base em permeabilidade, uso do solo, fluxos, mobilidade, infraestrutura e soluções baseadas na natureza. O Plano Estratégico depende desses produtos para territorializar seus programas e projetos, orientar a priorização de quadras, hubs, retrofits e intervenções e assegurar coerência entre visão estratégica, desenho urbanístico e capacidade real de implantação. Em sentido inverso, as escolhas estratégicas do Plano devem orientar a leitura e o uso desses produtos técnicos, evitando que a modelagem urbanística opere como camada paralela à estratégia do Polo.

A relação com a Etapa 4 (estudo, modelagem e desenvolvimento de uma plataforma de atividades criativas) é igualmente estruturante. A proposta prevê, para essa frente, plano de execução da plataforma, relatório de desenvolvimento do sistema, protótipo funcional com 50% das funcionalidades, relatórios de funcionamento,

procedimentos de segurança e manutenção, dashboards operacionais, mecanismos de coleta de feedback e indicadores ambientais e sociais para avaliação ESG. No âmbito deste Plano, a plataforma funcionará como infraestrutura digital de apoio à governança, ao monitoramento e à operação do Polo, permitindo integrar dados, acompanhar indicadores, apoiar decisões, dar transparência à implementação e sustentar rotinas de gestão baseadas em evidências. Assim, o Plano Estratégico não substitui o desenvolvimento técnico da plataforma, mas define o contexto estratégico em que ela deverá operar, indicando seus vínculos com o portfólio, com os indicadores e com os mecanismos de acompanhamento do Polo.

Além de conectar produtos, este Plano também precisa ser lido como instrumento de rastreabilidade entre edital, proposta e implementação. A chamada pública define o objeto e os objetivos do projeto; a proposta os traduz em etapas, atividades, entregáveis, metas e cronograma físico-financeiro; e o Plano Estratégico converte esse conjunto em arquitetura de longo prazo, organizada em programas, projetos, indicadores e governança. Para reduzir ambiguidade entre essas camadas, a leitura do Plano deve sempre considerar que ele consolida estrategicamente a Etapa 2, incorpora os resultados da Etapa 1 e estabelece interfaces explícitas com as Etapas 3 e 4.

O Quadro 1.1 apresenta, de forma sintética, a relação entre as frentes do projeto e o papel do Plano Estratégico no conjunto dessas entregas.

Quadro 1.1 — Relação entre as frentes do projeto e o Plano Estratégico

Frente prevista na chamada/proposta	Função no projeto	Relação com o Plano Estratégico
Etapa 1 — Diagnóstico do SCS	Qualificar o problema, identificar ativos, atores, programas, infraestrutura e padrões de interação do ecossistema	Fornece a base empírica, a linha de base e os insumos analíticos para variáveis, cenários, objetivos e metas
Etapa 2 — Criação e estruturação do Polo	Conceber o Polo, formalizar entidade gestora, definir estratégia de atuação, serviços, infraestrutura e sustentabilidade	É a frente diretamente consolidada por este Plano, em articulação com os anexos conceitual, jurídico-institucional, de gestão, serviços e sustentabilidade
Etapa 3 — Modelo urbanístico digital e físico	Produzir laudo urbanístico, topografia, zoneamento, protótipo digital e maquete física do território	Retroalimenta a territorialização do portfólio, a priorização de quadras, hubs, retrofit, fluxos, mobilidade e infraestrutura
Etapa 4 — Plataforma de atividades criativas	Desenvolver a infraestrutura digital de gestão, monitoramento, dashboards, relatórios e apoio à decisão	Sustenta a governança orientada por dados, o acompanhamento de indicadores, o dashboard ESG e os ciclos de melhoria contínua

A implicação prática dessa articulação é que o Plano Estratégico não deve ser lido como produto isolado nem como resumo dos demais documentos. Sua utilidade está precisamente em funcionar como eixo de integração: ele recebe evidências e entregáveis das diferentes frentes do projeto, traduz essas contribuições em direção estratégica e devolve critérios de priorização, faseamento, governança e monitoramento para os documentos e iniciativas que compõem a implementação do Polo. Assim, o diagnóstico qualifica o ponto de partida, a estruturação do Polo define seus fundamentos institucionais e operacionais, a modelagem urbanística territorializa a estratégia, e a plataforma de atividades criativas fornece a infraestrutura digital necessária para acompanhar e governar o processo de transformação do SCS ao longo de 2026–2036.

1.3 HORIZONTE TEMPORAL (2026–2036)

A transformação do Setor Comercial Sul foi estruturada no Plano para o horizonte 2026–2036, organizado em três fases complementares: Fase 1 — Rotinas e previsibilidade (2026–2028), Fase 2 — Retrofit e reocupação (2029–2032) e Fase 3 — Consolidação (2033–2036). Essa temporalidade não é apenas cronológica. Ela expressa uma lógica de maturação institucional e territorial segundo a qual a requalificação do SCS depende, primeiro, da estabilização das bases de governança, da redução de fricções decisórias e da estruturação de capacidades mínimas de operação; depois, da expansão física e funcional do território; e, por fim, da consolidação de massa crítica, permanência e reputação territorial.

A adoção desse horizonte de dez anos é coerente com a natureza do problema enfrentado e com o desenho do projeto original. A chamada pública trata a criação do Polo como processo de transformação territorial apoiado por diagnóstico, estruturação institucional, modelagem urbanística e plataforma de gestão, e não como intervenção pontual ou solução de curto prazo. A proposta do projeto, por sua vez, organiza a execução em etapas e entregáveis que preparam a base técnica e institucional da transformação. O Plano Estratégico amplia essa lógica para um ciclo mais longo de implementação, necessário para que os produtos do projeto se convertam em efeitos territoriais acumulativos, como reocupação, retrofit, ativação dos hubs, inclusão produtiva, governança estável e reconhecimento do SCS como distrito criativo-tecnológico de referência.

A **Fase 1 (2026–2028)** concentra-se na construção do que o Plano denomina base de viabilidade da transformação. Nela, ganham centralidade a constituição da entidade gestora, a articulação da base legal, a redução da fricção decisória, a estruturação financeira inicial, os primeiros pactos de convivência, a ativação de componentes-piloto de serviços e infraestrutura e a preparação dos hubs. Trata-se da fase em que o território deve deixar de operar apenas sob a lógica de dispersão e começar a apresentar sinais verificáveis de previsibilidade e coordenação. A passagem à fase seguinte depende, portanto, não apenas do decurso do tempo, mas do cumprimento de condições habilitadoras de governança e operação.

A **Fase 2 (2029–2032)** desloca o centro de gravidade da estratégia para o retrofit em escala, a reocupação territorial e a operação plena dos hubs e serviços. Uma vez instaladas as bases institucionais e operacionais mínimas, o foco passa a ser a expansão da infraestrutura, o fortalecimento da massa crítica de atores, a ativação dos programas estruturantes, a estabilização da zeladoria e da operação urbana e a territorialização efetiva das capacidades existentes no Distrito Federal. É nesta fase que o Plano espera tornar mais visíveis os efeitos acumulativos da estratégia sobre o território.

A **Fase 3 (2033–2036)** corresponde ao estágio de consolidação, em que o objetivo principal deixa de ser apenas ativar e expandir e passa a ser sustentar permanência, maturidade institucional, reputação territorial e valor público em regime pleno. Nessa etapa, o Plano projeta um território com ecossistema produtivo reconhecido, hubs maduros, maior permanência de empresas e públicos, maior capacidade de atrair investimentos e redes externas e condições de operar como referência regional e nacional em articulação entre inovação, cultura, economia urbana e patrimônio. Também é a fase em que se amplia a perspectiva de internacionalização seletiva e replicabilidade para outros territórios do DF e do Centro-Oeste.

O Quadro 1.2 sintetiza as três fases do horizonte 2026–2036, destacando seu foco prioritário e o tipo de resultado esperado em cada etapa da transformação do SCS. Ele permite visualizar, de forma integrada, a progressão entre estruturação inicial, ganho de escala e consolidação territorial prevista no Plano Estratégico.

Quadro 1.2 — Síntese das fases do horizonte 2026–2036

Fase	Período	Foco prioritário	Resultado esperado
Fase 1 — Rotinas e previsibilidade	2026–2028	Estruturar governança, reduzir fricções decisórias, organizar bases legais, operacionais e financeiras iniciais	Base mínima de viabilidade instalada, primeiros pactos operacionais e sinais verificáveis de coordenação e ativação territorial
Fase 2 — Retrofit e reocupação	2029–2032	Dar escala à transformação física e funcional do território, expandindo hubs, serviços e reocupação	Retrofit em escala, operação urbana estabilizada, hubs em funcionamento ampliado e maior massa crítica de atores e usos
Fase 3 — Consolidação	2033–2036	Sustentar permanência, maturidade institucional, reputação territorial e valor público	Ecossistema consolidado, maior permanência de empresas e públicos, reconhecimento do SCS como referência criativo-tecnológica

É importante explicitar que a passagem entre essas fases não deve ser lida como automática. O próprio Plano associa cada etapa a condições para avançar, o que significa que o sequenciamento temporal precisa ser acompanhado por evidências de maturidade institucional, capacidade operacional e resultados territoriais. Essa lógica é particularmente importante porque evita avanços prematuros sem base suficiente, preserva coerência entre ambição estratégica e capacidade instalada e reforça o caráter progressivo da implementação. Em termos práticos, o horizonte 2026–2036 organiza não apenas o tempo do Plano, mas o ritmo esperado de transformação do SCS.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia deste Plano Estratégico foi concebida para operar como ponte entre estudo, formulação e implementação. Em vez de tratar diagnóstico, prospectiva, modelagem territorial, plataforma digital e estruturação institucional como frentes isoladas, o processo metodológico adotado busca articulá-las em uma única lógica de decisão, capaz de transformar informação dispersa em direção estratégica, prioridades, metas, carteira de projetos e mecanismos de acompanhamento. Nesse sentido, a metodologia não responde apenas ao problema de "como analisar" o SCS, mas também ao de "como orientar sua transformação" no horizonte 2026–2036.

Essa opção é coerente com a própria proposta do projeto, que parte de uma abordagem interdisciplinar de território, inovação e empreendedorismo, combinando diferentes metodologias e articulando todas as fases do trabalho em uma visão sistêmica do problema. Também é coerente com a chamada pública, que exige não apenas estudos diagnósticos, mas a criação e estruturação do Polo, o desenvolvimento de modelo urbanístico digital e físico e a construção de uma plataforma de atividades criativas voltada à gestão inteligente do ambiente. O Plano Estratégico absorve esse desenho metodológico e o reorganiza em uma sequência capaz de conectar evidências, escolhas e execução.

Em termos operacionais, a metodologia integra quatro movimentos complementares. O primeiro é o diagnóstico estruturado, responsável por qualificar o ponto de partida do território, identificar bloqueios, ativos, capacidades instaladas, atores e tensões críticas. O segundo é a prospectiva territorial, que organiza a complexidade do sistema por meio da análise de variáveis, jogos de atores e construção de cenários, permitindo explicitar relações de influência, dependência, conflito e cooperação. O terceiro é a formulação estratégica, que traduz o diagnóstico e os cenários em visão, posicionamento, objetivos, indicadores e metas por meio do Balanced Scorecard Territorial. O quarto é a gestão de portfólio e governança, que converte a estratégia em programas, projetos, fases, mecanismos decisórios, rotinas de monitoramento e critérios de priorização.

Esse encadeamento metodológico tem uma implicação importante: o Plano não trata a estratégia como camada separada da implementação. Ao contrário, parte-se do princípio de que variáveis e atores precisam ser compreendidos para que os cenários façam sentido; que cenários precisam ser definidos para que a escolha estratégica seja consistente; que a escolha estratégica precisa ser traduzida em objetivos, indicadores e metas para que possa ser monitorada; e que tudo isso só produz efeito territorial quando organizado em portfólio, governança e rotina de execução. Com isso, a metodologia procura reduzir um risco recorrente em projetos territoriais complexos: a existência de bons diagnósticos e boas ideias que não se convertem em decisão coordenada e implementação continuada.

Além disso, a metodologia reconhece explicitamente as interfaces com as demais frentes do projeto. Os produtos da modelagem urbanística e territorial devem retroalimentar a priorização de quadras, hubs, fluxos, retrofit, mobilidade e infraestrutura, assegurando coerência entre estratégia e desenho espacial. Do mesmo modo, os produtos da plataforma de atividades criativas devem sustentar

o monitoramento, os dashboards, os relatórios, os indicadores ESG e os ciclos de melhoria contínua, permitindo que a governança do Polo opere com base em evidências e acompanhe a execução em tempo real. Assim, o Plano Estratégico não se limita a organizar conteúdo analítico; ele define também o lugar metodológico dessas interfaces na trajetória de transformação do SCS.

O Quadro 1.3 apresenta, de forma sintética, as macroetapas do processo metodológico adotado no Plano Estratégico, evidenciando como diagnóstico, prospectiva, formulação estratégica e implementação se articulam na construção da estratégia do Polo.

Quadro 1.2 — Macroetapas do processo metodológico

Etapa	Método/ Ferramenta	Objetivo principal	Produto esperado
Diagnóstico Estruturado	levantamento empírico, análise documental, leitura territorial e institucional	Compreender o estado atual do SCS, seus bloqueios, ativos, capacidades instaladas e tensões críticas	Base empírica, linha de base, problemas estratégicos e oportunidades territorializadas
Análise Prospectiva	prospectiva territorial, análise estrutural, jogos de atores e cenários	Identificar variáveis-chave, relações de força, incertezas críticas e trajetórias possíveis para o horizonte 2026–2036	Mapa de variáveis, leitura dos atores, cenários contrastados e escolha estratégica
Formulação Estratégica	visão de futuro, posicionamento estratégico, BSC Territorial	Traduzir diagnóstico e cenários em objetivos, indicadores, metas e espaços estratégicos	Visão 2036, mapa estratégico, objetivos estratégicos e metas por fase
Implementação e Governança	gestão de portfólio, faseamento, monitoramento e ESG	Priorizar, integrar e acompanhar programas, projetos e condições de transição	Portfólio estratégico, governança, plano de monitoramento e base para decisão continuada

A metodologia adotada busca assegurar que o Plano Estratégico seja, ao mesmo tempo, analiticamente fundamentado, prospectivamente consistente e operacionalmente orientado à implementação. Ela organiza o percurso que vai do diagnóstico à execução, articulando leitura do contexto, escolha estratégica, territorialização das soluções e capacidade de monitoramento. É essa combinação que permite ao Plano funcionar não apenas como documento de formulação, mas como instrumento de coordenação, aprendizagem institucional e acompanhamento da transformação do Setor Comercial Sul ao longo da próxima década.

2. SÍNTESE DO CONTEXTO ESTRATÉGICO

Este capítulo consolida os principais achados do Diagnóstico[1] e explicita as premissas do Modelo Conceitual que orientam o Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (SCS). Além disso, sistematiza o alinhamento com instrumentos de planejamento e ordenamento do Distrito Federal (Plano Plurianual do Distrito Federal – PPA 2024-2027, Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT e Plano de Preservação do Conjunto Urbanístico de Brasília – PPCUB), de modo a garantir legitimidade institucional, segurança jurídica e coerência territorial para a carteira de programas e projetos.

> **Paradoxo do SCS: centralidade com vacância e degradação**
>
> O SCS vive uma condição paradoxal: degradação e vacância coexistem com atributos de centralidade, acessibilidade e presença de iniciativas de serviços, tecnologia e cultura, exigindo uma resposta planejada que converta potencial em dinamismo econômico e vitalidade urbana.

2.1 PRINCIPAIS ACHADOS DO DIAGNÓSTICO

Esta seção sintetiza os principais achados do diagnóstico do Setor Comercial Sul (SCS) a partir de evidências consolidadas e contribuições das partes interessadas. O objetivo não é apenas descrever problemas, mas explicitar os mecanismos territoriais que explicam por que vacância, degradação percebida e baixa permanência coexistem com atributos de centralidade e capacidade de atrair fluxos. Os achados são organizados para evidenciar: (i) os bloqueios estruturais que travam a conversão de potencial em dinamismo econômico e vitalidade urbana; (ii) as tensões críticas de convivência e operação, incluindo a interface entre população em situação de rua, entorno do CAPS, comércio local, OSCs e serviços públicos, que não podem ser reduzidas a um tema exclusivamente de segurança; e (iii) a existência de capacidade instalada no DF (políticas, programas e ambientes de inovação), cujo desafio central é a territorialização e o acoplamento ao SCS. Com isso, a seção delimita o campo do problema e prepara o terreno para as premissas conceituais (2.2) e o alinhamento institucional (2.3).

Paradoxo territorial e vocação de centralidade

O Setor Comercial Sul (SCS) reúne atributos típicos de centralidade metropolitana: localização estratégica no Plano Piloto, alta conectividade e capacidade de atrair fluxos. Ao mesmo tempo, convive com degradação percebida, vacância elevada e baixa permanência cotidiana. O diagnóstico aponta que essa condição paradoxal não decorre de um único fator, mas de um encadeamento de

[1] Kieling, A. S. (Coord.) (2025) Estudo Diagnóstico: Primeira Etapa – Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul. Relatório de Pesquisa. Universidade Católica de Brasília. link

bloqueios (regulatórios, operacionais, econômicos e socioterritoriais) que impede que o potencial do território se converta em dinamismo econômico e vitalidade urbana. Em termos estratégicos, a transformação do SCS depende de tratar simultaneamente viabilidade, escala e licença social: sem esse tripé, intervenções pontuais produzem ganhos temporários e recaídas recorrentes.

Armadilha econômica: vacância, desvalorização e baixa tração de reocupação

O diagnóstico consolida evidências de vacância significativa no estoque imobiliário e comercial, com efeitos em cascata: redução de uso ativo, menor presença de públicos, queda de atratividade e reforço do estigma territorial. Essa dinâmica se aproxima de uma "armadilha de estagnação", na qual vacância e degradação se retroalimentam e dificultam a formação de massa crítica para novos usos.

Leitura estratégica: a reocupação não se resolve apenas com "atração de negócios". Ela exige uma agenda combinada de retrofit, mudança de uso, redução de fricção regulatória e instrumentos financeiros/contratuais que permitam investimento repetível (em carteira), com risco mensurável.

Infraestrutura urbana como condicionante econômico

A qualidade do espaço público (calçadas, iluminação, mobiliário, limpeza e legibilidade urbana) aparece como infraestrutura econômica: condiciona permanência, sensação de segurança, atratividade do térreo e a capacidade de sustentar programação contínua. Mesmo onde há melhorias parciais, o diagnóstico indica que a ausência de rotina operacional (manutenção, ordenamento, gestão de externalidades) tende a reduzir a durabilidade dos ganhos.

Leitura estratégica: no SCS, "urbanismo" não é apenas obra: é operação urbana. A requalificação precisa estar acoplada a modelos de zeladoria, protocolos e responsabilidades claras.

Segurança, ordenamento e operação noturna

A percepção de insegurança e a baixa previsibilidade do ordenamento (incluindo atuação fiscalizatória) aparecem como condicionantes diretos do uso cotidiano e, sobretudo, da ambição de operar em regime estendido (noite/24-7). O diagnóstico sugere que, sem protocolos claros e coordenação intersetorial, a noite tende a alternar entre picos de ativação e ciclos de conflito/interdição, o que reduz confiança, desestimula investimento e fragiliza a reputação territorial.

Leitura estratégica: segurança e ordenamento funcionam como "infraestrutura de confiança" do Polo: não criam vitalidade sozinhos, mas determinam se ela se sustenta.

Convivência socioassistencial e cuidado territorial: população em situação de rua e entorno do CAPS

Um achado crítico do diagnóstico, salientado por atores locais, é que parte relevante das tensões do SCS se organiza em torno da convivência no espaço público, associada à presença de população em situação de rua e à dinâmica do entorno do CAPS. Esse tema não pode ser reduzido a "segurança": trata-se de uma interface complexa entre direitos e cuidado, uso do espaço público, estigma territorial e estabilidade do ambiente econômico. Quando a resposta pública é fragmentada (abordagem coercitiva sem rede, ausência de encaminhamento, falta de protocolo territorial), o conflito tende a escalar, afetando fluxo, permanência, reputação e aceitação de usos (especialmente noturnos), além de colocar em tensão segmentos do empresariado local e OSCs com atuação socioassistencial.

Leitura estratégica: sem um pacto de cuidado e convivência (saúde/assistência + ordenamento + segurança + OSCs + governança local + comércio), o Polo fica vulnerável a ciclos de conflito, controle reativo, judicialização e perda de licença social.

Janela regulatória e reprogramação de usos

O diagnóstico identifica abertura para diversificação de usos, com ampliação de atividades autorizadas e espaço para reprogramação econômica do território. Essa janela, porém, não se materializa automaticamente: depende de previsibilidade decisória, redução de veto difuso (incluindo camada condominial) e capacidade de converter autorização em implantação (obras, adequações, operação).

Leitura estratégica: a janela regulatória é um ativo, mas o fator decisivo é a construção de um corredor de viabilidade (critérios, prazos, rotinas e coordenação) que reduza incerteza para investimento e operação.

Capacidade instalada no DF: políticas públicas, programas e ambientes de inovação

A leitura em escala distrital aponta que o DF dispõe de capacidade institucional e infraestrutura relevantes para sustentar um Polo criativo-tecnológico: um inventário de políticas e programas e ambientes de inovação (Ver Anexo B). O diagnóstico sugere que o problema central não é ausência de instrumentos, mas dispersão, concentração locacional e baixa ancoragem territorial no SCS. Em outras palavras, há oferta de mecanismos e ambientes no DF, mas com fricções de acesso, baixa integração em rede e pouca tradução operacional no cotidiano do setor.

Essa constatação reorienta a estratégia: o Plano deve "territorializar" esse estoque — conectando instrumentos e ambientes existentes a uma carteira de ações no SCS — e, simultaneamente, induzir arranjos locais de menor complexidade (porta de entrada) que evoluam para estruturas mais robustas (escala), evitando que inovação e empreendedorismo permaneçam como agenda paralela.

O Quadro 2.1 sintetiza essa capacidade instalada por tipologia, evidenciando os principais serviços oferecidos, lacunas típicas para o SCS e implicações para a territorialização no Plano.

Quadro 2.1 — Políticas/programas e ambientes de inovação: síntese por tipologia e aderência ao SCS

Tipologia (síntese)	O que oferece	Lacuna típica para o SCS	Implicação para o Plano
Programas de fomento e CT&I	recursos, editais, instrumentos, chamadas	dispersão e baixa porta de entrada territorial	"balcão único"/curadoria; carteira de projetos para captação
Ambientes de inovação (coworkings, hubs, labs)	espaços e serviços de ecossistema	concentração locacional e baixa integração	indução incremental no SCS: labs/arranjos leves + serviços desde o início
Formação e talentos	qualificação + atração;	Traduzir cenários em objetivos, indicadores e metas	Mapa estratégico e metas setoriais
retenção + matching com demanda	baixa conversão em ocupação ou emprego local (formação desconectada + fuga de talentos)	alinhar formação a hubs e projetos, e criar mecanismos de atração ou retenção (residências, soft-landing, matching e vagas âncora)	Portfólio, governança e plano de monitoramento
Redes e cooperação	Conexão com mercado e parceiros	baixa materialização em projetos	metas de POCs/projetos e governança de rede orientada a resultados

Por fim, a capacidade instalada só se converte em tração territorial quando é lida à luz das tensões que condicionam a implementação. O SCS reúne conflitos previsíveis de viabilidade, convivência e operação (especialmente no regime 24/7 e em áreas sensíveis), e a estratégia precisa antecipar esses choques para evitar que instrumentos e programas operem com baixa adesão e efeito acumulativo limitado. O Quadro 2.2 organiza as tensões estruturais prioritárias observadas no diagnóstico e indica respostas estratégicas consistentes com a governabilidade do território.

Quadro 2.2 — Tensões estruturais prioritárias observadas no diagnóstico

Tensão	O que está em choque	Efeitos típicos se não endereçada	Resposta estratégica sugerida
Viabilidade econômica vs condicionantes regulatórios	Escala de retrofit vs critérios/prazos incertos	Investimento retrai; obras travam; perda de confiança	Corredor de viabilidade com critérios replicáveis, prazos e decisões rastreáveis

Tensão	O que está em choque	Efeitos típicos se não endereçada	Resposta estratégica sugerida
24/7 vs externalidades e controle	Vitalidade noturna vs ruído/ordem/ conformidade	Picos e interdições; rejeição social; queda de fluxo	Pacto 24/7; protocolos e fiscalização previsível; mitigação de externalidades
Convivência/ cuidado vs uso econômico do espaço	Direitos e cuidado vs conflitos de uso e estigma	Ciclos de conflito -> controle reativo -> retração de públicos	Pacto de cuidado e convivência; protocolo entorno do CAPS; encaminhamento e mediação
Acesso a instrumentos vs fricção de adesão	Políticas/ ambientes existem vs baixa ancoragem no SCS	Programas paralelos; baixo efeito acumulativo	Territorialização: porta de entrada local + rede de parcerias + governança
Redes e cooperação	Conexão com mercado e parceiros	baixa materialização em projetos	metas de POCs/projetos e governança de rede orientada a resultados

No mesmo sentido, para manter a seção orientada a implicações (e não a inventário), os achados consolidados e seus desdobramentos diretos para o Plano estão sistematizados em síntese. O Quadro 2.3 reúne os principais achados do diagnóstico por dimensão e explicita suas implicações estratégicas, servindo como referência para o sequenciamento de ações e para a seleção de instrumentos e parcerias.

Quadro 2.3 — Síntese dos achados do Diagnóstico e implicações estratégicas

Dimensão	Evidências consolidadas	Leitura estratégica	Implicações para o Plano
Vacância e economia	Vacância elevada no comércio e escritórios; baixa tração de reocupação	Risco de armadilha de estagnação (vacância -> baixa permanência -> estigma)	Carteira de retrofit e reocupação; instrumentos financeiros/contratuais; previsibilidade regulatória
Espaço público e ambiência	Melhorias parciais, com fragilidade de manutenção e operação	Espaço público como infraestrutura econômica	Requalificação + zeladoria + ordenamento; ativação de térreos acoplada à operação urbana
Segurança, ordenamento e noite	Percepção de insegurança e baixa previsibilidade operacional	Sem protocolos e coordenação, o 24/7 oscila e perde legitimidade	Pacto 24/7; protocolos; rotinas previsíveis; governança integrada
Convivência e cuidado territorial	Tensões associadas à população em situação de rua e entorno do CAPS	Não é só segurança: é cuidado/ encaminhamento + gestão de uso do espaço	Pacto de cuidado e convivência; protocolo territorial no entorno do CAPS; canal de mediação; indicadores

Dimensão	Evidências consolidadas	Leitura estratégica	Implicações para o Plano
Acessibilidade e fluxos	Massa crítica potencial e alta conectividade	Potencial para sustentar serviços, cultura e economia criativa	Portfólio orientado a uso contínuo (dia/noite/ semana) com gestão de capacidade e convivência
Regulação e diversificação	Janela para diversificar usos e atrair âncoras	Autorização não vira implantação sem corredor de viabilidade	Estratégia de atração de âncoras + redução de fricções (licenças, condomínio, fiscalização)
Políticas e ambientes de inovação (DF)	89 políticas/ programas; 72 ambientes de inovação	Capacidade instalada existe, mas é dispersa e pouco territorializada no SCS	Estratégia de acoplamento: matriz de aderência, carteira de parcerias e indução incremental no SCS

Leitura estratégica: o Plano deve "territorializar" esse estoque, que conecta instrumentos e ambientes existentes a uma carteira de projetos no SCS, e, simultaneamente, induzir arranjos locais de menor complexidade (entrada) que evoluam para estruturas mais robustas (escala), evitando que inovação e empreendedorismo permaneçam como agenda paralela.

Síntese operacional: implicações diretas para o Plano

A partir dos achados, a transformação do SCS requer uma estratégia de implantação em sequência lógica:

- *Primeiro*, estabilizar governança, previsibilidade e rotinas (corredor de viabilidade), reduzindo risco jurídico e fricção decisória.
- *Em paralelo*, garantir um patamar mínimo de operação urbana (espaço público, ordenamento e protocolos).
- *Na sequência*, destravar reocupação e retrofit com instrumentos financeiros e contratuais em carteira, ativando térreos e programação contínua.
- *Consolidar* o regime 24/7 com pactos de convivência e fiscalização previsível.
- *Institucionalizar* o pacto de cuidado e convivência no entorno do CAPS e áreas críticas, para proteger a licença social e reduzir ciclos de estigma e controle reativo.
- *Territorializar* políticas/programas e ambientes de inovação do DF, conectando capacidade instalada à carteira do SCS e induzindo uma infraestrutura local incremental (com serviços do ecossistema desde o início).

Ao final, o diagnóstico não aponta apenas déficits: ele delimita onde estão os bloqueios críticos e onde existe capacidade instalada para acelerar a transformação, desde que haja coordenação, pactos operacionais e um portfólio capaz de converter instrumentos dispersos em resultados territoriais cumulativos.

Síntese dos achados e implicações imediatas para o Plano

Com base nos achados sistematizados nesta seção, o diagnóstico do SCS consolida três mensagens centrais para o Plano Estratégico. Primeiro, a transformação do território exige superar uma lógica de ações fragmentadas: vacância, espaço público, ordenamento, reputação e ativação econômica operam em regime de interdependência, de modo que ganhos pontuais tendem a se dissipar quando não há previsibilidade operacional e coordenação continuada. Segundo, parte relevante das fricções do SCS decorre de tensões de convivência e operação no espaço público, em especial na interface entre população em situação de rua, entorno do CAPS, atores econômicos locais, OSCs e serviços públicos, o que demanda protocolos e pactos de cuidado, encaminhamento e mediação, sob pena de ciclos recorrentes de estigma, controle reativo e perda de licença social. Terceiro, a leitura em escala distrital evidencia capacidade instalada significativa (políticas, programas e ambientes de inovação), deslocando a questão de "criar do zero" para "como territorializar e acoplar" esses ativos ao SCS, reduzindo fricções de acesso e convertendo oferta dispersa em tração territorial. As seções seguintes (2.2 e 2.3) traduzem essas implicações em premissas de transformação e em ancoragem institucional do Plano.

Enquanto aqui se responde principalmente "o que está acontecendo e por quê isso importa", mais adiante, na Parte II deste Plano, se responderá "como o sistema se organiza por causalidade e quem tem poder para mudar o quê".

2.2 PREMISSAS DO MODELO CONCEITUAL

O Modelo Conceitual do SCS estabelece um princípio organizador: a transformação territorial não é apenas uma intervenção física, mas um arranjo integrado de governança, ambiente urbano e dinamização econômica. Assim, o "Polo" é concebido como ecossistema territorial (e não como empreendimento isolado), estruturado para ativar redes, atrair investimentos, reduzir risco e sustentar o uso contínuo do território. O Quadro 2.4 sintetiza as três premissas do modelo conceitual.

Quadro 2.4 — Premissas do Modelo Conceitual: do diagnóstico ao desenho do Polo.

Premissa	O que responde no diagnóstico	O que exige do Plano
Governança como infraestrutura	Governança dominante; fragmentação institucional	Pactos, instância executiva, gestão de portfólio, metas e monitoramento
Requalificação orientada ao uso	Ambiência urbana e segurança afetam adesão	Projetos de espaço público + retrofit + ativação de térreos
Portfólio com instrumentos financeiros	Vacância elevada	Carteira priorizada; mecanismos (financiamento; matchfunding)
Economia do conhecimento + cultura	Potencial criativo/tecnológico mapeado no diagnóstico	Hubs/programas por cadeia de valor e redes de atores

Premissa 1: Governança como arquitetura de coordenação (não como "comitê")

A governança é tratada como infraestrutura institucional: regras de decisão, papéis, instrumentos, pactos, mecanismos de execução e monitoramento. Isso responde diretamente ao achado de que governança é a variável dominante e à constatação da necessidade de apoio aos propósitos de alinhamento do poder público. Uma implicação prática é que o modelo conceitual pressupõe a existência de unidade gestora de portfólio e instâncias de pactuação interinstitucional, com capacidade real de destravar licenças, compatibilizar agendas e reduzir incerteza regulatória.

Premissa 2: Requalificação urbana orientada ao uso e à permanência

A requalificação do espaço público e a modernização do ambiente construído (retrofit) não são "embelezamento", mas condição produtiva para: (i) atrair empresas, articular formação e serviços; (ii) ampliar permanência e segurança percebida; e (iii) viabilizar economia da noite (com gestão e infraestrutura apropriadas). As evidências levantadas reforçam que ambiência e segurança afetam diretamente a decisão de presença/uso (usuários e instituições).

Premissa 3: Estratégia econômica baseada em portfólio e instrumentos de alavancagem

O modelo conceitual incorpora mecanismos de estruturação financeira e atração de investimento para enfrentar vacância e realizar retrofit. Nas contribuições, apareceram propostas como: (i) a criação de instrumentos fiscais, como remissão, isenção e/ou progressão de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), isenção de Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), dispensa de Outorga Onerosa de Alteração de Uso (ONALT)[2]; (ii) criação de Fundo de Investimento para aquisição e requalificação de prédios, associada a mecanismos financeiros para viabilizar a ocupação; e (iii) matchfunding (R$ 1 do setor produtivo + R$ 1 de fomento) para alavancar capital privado. A implicação prática é o Polo pensado como plataforma de projetos com "tratamento econômico-financeiro" (business cases), e não como agenda difusa de ações. Uma perspectiva complementar aqui seria também acessar recursos na esfera federal no âmbito de preservação do patrimônio, fomento associado à propostas de recuperação e manutenção.

Premissa 4: Inovação e cultura como base de competitividade territorial

Transformar o SCS em Polo Criativo Tecnológico depende de ancorar sua dinâmica econômica em ativos intangíveis: conhecimento, talento, redes e conteúdos, e articulando, de forma complementar, inovação e cultura. Isso significa tratar a cultura não como programação acessória, mas como infraestrutura de valor (identidade, experiência urbana, reputação e atração de públicos), e tratar a economia do conhecimento como motor produtivo (P&D, formação, empreendedorismo e transferência tecnológica). A premissa orienta a estruturação de hubs e serviços que conectem academia, empresas, governo e sociedade em cadeias de valor criativas

[2] **Outorga Onerosa de Alteração de Uso** (ONALT) consiste em uma autorização do poder público, mediante contrapartida financeira, que possibilita a alteração de destinação original da unidade imobiliária para outra pretendida, sendo ambas as destinações previstas em normas.

e tecnológicas, com programação contínua e ambiência territorial para sustentar permanência e competitividade no horizonte 2026–2036.

2.3 ALINHAMENTO COM PPA-DF 2024–2027, PDOT E PPCUB

O Plano Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do SCS depende de aderência simultânea: (i) ao planejamento governamental (PPA), para coerência programática e captação/encaixe de recursos; (ii) ao ordenamento territorial (PDOT), para compatibilização com diretrizes urbanas e instrumentos; e (iii) à regulação patrimonial do Conjunto Urbanístico de Brasília (PPCUB), para preservar valores de preservação do patrimônio (UNESCO) e assegurar segurança jurídica. No Quadro 2.5 é apresentado como deve se dar esse alinhamento.

Quadro 2.5 — Matriz de alinhamento PPA–PDOT–PPCUB

	Condiciona...	"Habilita"...	Requisitos para o portfólio do Polo
PPA-DF 2024–2027	Coerência programática	Integração com programas governamentais e possíveis fontes orçamentárias	Projetos com metas, indicadores e capacidade de execução
PDOT (2026-2035)	Diretrizes territoriais e parâmetros gerais	Instrumentos urbanísticos e orientação de agentes	Compatibilização urbanística + gestão de impactos
PPCUB (LC 1.041/2024)	Preservação do CUB/UNESCO e diretrizes de atuação	Legitima e explicita a perspectiva de um polo no SCS	Projetos "patrimonialmente compatíveis" e integrados a mobilidade, habitação e infraestrutura

PPA-DF 2024–2027: coerência programática e financiamento público

A Lei nº 7.378/2023 (PPA-DF 2024–2027)[3] define o Plano Plurianual do Distrito Federal como o instrumento de planejamento governamental que organiza diretrizes, programas, objetivos, metas, ações e indicadores, de forma regionalizada, para viabilizar a implementação e gestão de políticas públicas no médio prazo (art. 1º, §1º).

[3] https://www.economia.df.gov.br/documents/d/seec/lei-do-ppa-2024-2027-atualizada-exercicio-2025

O texto ainda explicita a construção do planejamento com base em diagnósticos e cenários, articulado ao desenvolvimento sustentável e inclusão social (art. 1º, §2º) e em conformidade com o Plano Estratégico do DF 2019–2060, ODS e PDOT (art. 1º, §3º). A estrutura do PPA-DF por eixos temáticos (incluindo Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Territorial e Gestão e Estratégia) reforça sua aderência transversal às agendas do Polo, ao alinhar políticas setoriais e territoriais no mesmo marco (art. 2º).

No campo diretamente convergente com o Projeto, o PPA-DF inclui o Objetivo O378 – "Brasília Cidade Inteligente" (p. 218), sob responsabilidade da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI). Esse objetivo define a cidade inteligente como baseada em desenvolvimento urbano e transformação digital sustentáveis, com governança colaborativa, uso de tecnologias para resolver problemas e criação de oportunidades, visando elevar competitividade e atratividade do DF. Trata-se de um enquadramento que conversa diretamente com a lógica do Polo SCS ao articular inovação, infraestrutura, serviços urbanos e qualidade de vida como agenda integrada e mensurável.

É no conjunto de metas associadas a esse objetivo que aparece a referência mais direta ao Projeto: M1468 ("Fomentar o desenvolvimento do Setor Comercial Sul de Brasília – SCS, por meio da consolidação do Polo Tecnológico de Inovação e Economia Criativa" (p. 219). Essa meta é particularmente estratégica porque: (i) reconhece explicitamente o SCS como território-alvo; (ii) explicita a combinação CT&I[4] /Economia Criativa como vetor de desenvolvimento; e (iii) ancora o Polo em um compromisso programático do governo (não apenas em iniciativas pontuais). Além disso, o mesmo bloco de metas da SECTI no objetivo O378 inclui entregas complementares convergentes com a estratégia do Polo, como, por exemplo, capacitação tecnológica em larga escala (M1703), infraestrutura/complexo científico-tecnológico (M1630) e ações relacionadas a inclusão digital e qualificação (ex.: M1428 e M1535).

Por fim, há convergência direta entre o desenho do Plano e a lógica de execução do PPA-DF: a própria Lei estabelece rotinas formais de monitoramento desse Plano sobre indicadores, metas e ações (arts. 10–13), com responsabilidades de acompanhamento e reporte pelas unidades responsáveis. Isso reforça a pertinência de o Projeto do Polo SCS operar com governança, indicadores e prestação de contas, conectando as entregas do Plano (2026–2036) a uma cultura de monitoramento já exigida no ciclo orçamentário e programático 2024–2027.

PDOT (2026-2035): diretrizes territoriais e convergência com o Projeto do Polo SCS

O Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal (PDOT), instituído pela Lei Complementar nº 1.065/2026, é definido como instrumento básico da política territorial (urbana e rural), destinado a orientar a ação de agentes públicos e privados e a priorização de recursos e investimentos (art. 2º). Também determina que PPA-DF, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e PDOT devem guardar compatibilidade entre si para viabilizar objetivos, programas e ações do Plano (art. 4º).

[4] CT&I é o acrônimo de Ciência, tecnologia e Inovação.

No eixo de estruturação urbana por centralidades, o PDOT organiza as intervenções em temas estruturantes e explicita o "sistema de centralidades" como estratégia de ordenamento (art. 119, I), vinculando-o à dinamização/requalificação urbana. Essa estratégia busca reduzir segregação socioespacial e deslocamentos onerosos (art. 121) e estabelece que sua implantação deve ser prioridade para políticas públicas de desenvolvimento econômico e moradia digna (art. 121, §2º), além de orientar a dinamização e requalificação em áreas estratégicas para desconcentrar emprego e renda (art. 123). Esses comandos convergem com o Projeto ao reforçar o SCS como centralidade a ser fortalecida, com mix de usos e serviços, capaz de combinar vitalidade urbana, atividade econômica e acessibilidade.

No campo do desenvolvimento econômico sustentável, diretamente conectado à agenda de CT&I do Polo, o PDOT estabelece diretrizes para a diversificação produtiva e a localização de atividades econômicas (art. 37), incluindo: (i) incentivo a atividades intensivas em conhecimento e inovação tecnológica (art. 38, VI); (ii) estímulo à criação e consolidação de polos de desenvolvimento produtivo, científico e tecnológico (art. 38, IX); e (iii) articulação entre áreas produtivas, centros de formação e instituições de CT&I para capacitação e inovação aplicada (art. 38, X). Complementarmente, ao tratar de áreas econômicas, o PDOT orienta políticas integradas para atrair investimentos e promover inovação (art. 40, §1º) e explicita a importância de infraestrutura, incluindo conectividade digital (art. 39, IV; art. 40, §2º, III). Em termos de convergência com o Projeto, isso sustenta a arquitetura do Polo como distrito de inovação (formação–empresas–fomento), com previsibilidade e infraestrutura habilitadora.

A dimensão criativa e cultural também encontra aderência normativa explícita. O PDOT institui a estratégia de promoção de Áreas de Interesse Cultural (AIC) (art. 155) e define, entre suas categorias, os Territórios de Ocupação Cultural (TOC), destinados à formação, fruição e produção de bens e serviços culturais da economia criativa e solidária (art. 156, IV). Além disso, prevê ações como fomentar formação/fruição/produção da economia criativa (art. 157, VII) e criar rotas, polos e circuitos culturais (art. 157, VIII). Essa convergência reforça o reposicionamento do SCS como polo criativo-tecnológico onde cultura e inovação funcionam como infraestrutura de valor e atração.

Por fim, o PDOT fortalece a lógica de governança e monitoramento: define o monitoramento e controle da política territorial (arts. 338–339) e determina a divulgação de informações por meio do Observatório Territorial (art. 339, §2º), com indicadores e atualização periódica (art. 340, §§1º–5º). No primeiro ano de vigência, exige ações como inclusão de dados na plataforma PDOT digital, construção de indicadores e da Matriz de Indicadores de Avaliação Territorial (MIAT) (art. 343). Institui ainda a Comissão de Governança Territorial Participativa (CGTP) (arts. 344–345). Esses dispositivos convergem com o Projeto ao favorecer um arranjo de implementação com rotinas, indicadores e transparência (gestão de portfólio/gestão por evidências), reduzindo risco de descontinuidade e aumentando capacidade de coordenação intersetorial.

PPCUB: patrimônio, escala gregária[5] e diretriz explícita para o Polo

A Lei Complementar nº 1.041/2024[6] aprova o Plano de Preservação do Conjunto Urbanístico de Brasília (PPCUB) e o posiciona como instrumento das políticas de preservação, planejamento e gestão da Unidade de Planejamento Territorial Central. O PPCUB opera simultaneamente como legislação de preservação, lei de uso e ocupação do solo e Plano de Desenvolvimento Local, determinando que planos, programas, projetos e ações na área de abrangência devem ser pautados no cumprimento da lei e incorporados aos demais instrumentos de planejamento e gestão do DF (arts. 1º e 2º, §§2º–3º).

No plano de princípios, objetivos e diretrizes gerais, o PPCUB vincula preservação a desenvolvimento e reforça a gestão democrática e a articulação interinstitucional (art. 7º, V–VI), além de orientar a integração de políticas (mobilidade, habitação, cultura, saneamento) e a requalificação de áreas degradadas/subutilizadas (art. 9º, II e VI). Também determina o incentivo à ocupação de lotes vagos e edifícios desocupados/subutilizados em setores consolidados, com usos complementares e estratégias integradas, e explicita a diretriz de evitar retenção especulativa que resulte em subutilização e desocupação (art. 9º, IX e XIV).

Um ponto de convergência especialmente direto com o SCS aparece no tratamento dos Setores Centrais (TP3): o PPCUB define o TP3 como expressão da escala gregária e do centro urbano, e inclui explicitamente o Setor Comercial Sul na UP3 (art. 59, caput e §2º, III). Em seguida, estabelece diretrizes para fortalecer a função de centro urbano com diversidade de usos e valorização da relação do pedestre com edifícios e espaços públicos (art. 60, I–II).

No detalhamento de ações prioritárias para o TP3, a lei traz comandos que convergem de forma explícita com a estratégia do Polo no SCS: (i) indução de fachadas ativas e ocupação de imóveis subutilizados/não utilizados (art. 61, I); (ii) estímulo a uso misto e instrumentos para produção de moradia (inclusive de interesse social) como resposta ao esvaziamento e deterioração (art. 61, II e §1º); e (iii) um conjunto de intervenções de espaço público e operação urbana (art. 61, III). Dentro desse pacote, o PPCUB prevê: (i) "rua 24 horas" nos Setores Comerciais Norte e Sul (art. 61, III, "n"), (ii) incentivo a polo gastronômico e de entretenimento nesses mesmos setores (art. 61, III, "o") e (iii) incentivo ao estabelecimento de polo de tecnologia também nesses setores (art. 61, III, "p").

Na dimensão de economia criativa e cultura, o PPCUB institui programas para valorização do patrimônio material e imaterial, incluindo o Programa de Valorização de Áreas de Interesse Cultural (AIC) (art. 36, I) e define, entre as categorias de AIC, os Territórios de Ocupação Cultural (TOC), que podem ter regramentos operacionais próprios (art. 37, III). O texto ainda prevê instrumentos que

[5] No contexto do Plano Piloto de Brasília, **escala gregária** é a escala do convívio e do encontro, o setor central onde convergem fluxos de pessoas e transportes, com maior intensidade urbana, diversidade de usos (comércio, serviços, cultura) e, em geral, maior liberdade volumétrica/maiores alturas e maior densidade do que nas áreas estritamente residenciais. Ela se organiza em torno da interseção dos Eixos Monumental e Rodoviário, tendo a Plataforma Rodoviária como elemento estruturador e agregador.

[6] https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/803e623983784 1d1a0875ae593e219bb/Lei_Complementar_1041_12_08_2024.html

conectam cultura a viabilidade econômica e reocupação: possibilidade de isenção de ONALT vinculada à inclusão de usos culturais, linha de crédito para restauração/reformas e fortalecimento de atividades culturais, desoneração tributária associada à manutenção de atividades culturais e instrumentos para induzir ocupação cultural em imóveis não utilizados, com possibilidade de financiamento via Fundurb[7] e outros fundos (art. 38, IV–VII e parágrafo único).

Por fim, o PPCUB organiza uma arquitetura institucional que converge com a necessidade de coordenação e previsibilidade: cria uma estrutura de planejamento, gestão e monitoramento voltada a eficiência, transparência e participação social (art. 132), atribui ao órgão gestor de planejamento territorial e urbano a coordenação dessa estrutura (art. 133) e estabelece a gestão compartilhada com instâncias distrital e federal por meio de acordo que constitui o Grupo Técnico Executivo (GTE-CUB) (art. 136, §§1º–4º). Entre as competências do GTE-CUB, destacam-se aprovar procedimentos técnicos e operacionais para análises/decisões conjuntas e monitorar e avaliar resultados (art. 137, IV–V). O texto ainda prevê a criação de Comitê Gestor do CUB (art. 138) e reforça instrumentos de gestão democrática (art. 139).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo consolidou os fundamentos estratégicos do Plano ao: (i) sintetizar os principais achados do diagnóstico, incluindo tensões críticas de convivência e a capacidade instalada do DF (políticas/programas e ambientes de inovação); (ii) explicitar as premissas do modelo conceitual que orientam a transformação do SCS; e (iii) ancorar o documento nos instrumentos de planejamento e diretrizes vigentes, reduzindo ambiguidade sobre restrições, oportunidades e coerência institucional. Com essa base estabelecida, a Parte II avançará da leitura empírica e conceitual para a modelagem prospectiva do sistema: a análise estrutural das variáveis (motricidade/dependência e difusão de efeitos), o jogo de atores (poderes de veto, convergências, coalizões e pactos), e, a partir daí, a construção de hipóteses e cenários 2026–2036, de modo a selecionar estratégias robustas e um portfólio implementável, com sequenciamento, governança e monitoramento.

[7] O **Fundo de Desenvolvimento Urbano do Distrito Federal (Fundurb)** é um mecanismo financeiro de natureza contábil, criado para financiar o planejamento e a execução de obras de infraestrutura, habitação e desenvolvimento urbano no Distrito Federal. Ele é gerido pela **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação (Seduh)** e tem como principal objetivo captar recursos para viabilizar projetos que melhorem a qualidade de vida da população e promovam a melhoria do ambiente urbano.



2

PARTE II - DIAGNÓSTICO & CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Os próximos capítulos concentram o núcleo analítico do Plano: a prospectiva territorial aplicada ao SCS e suas escolhas estratégicas para 2026–2036. Enquanto a Parte I fixa os fundamentos, aqui o documento avança para responder "o que move o sistema" e "quais trajetórias são plausíveis". O documento estrutura a complexidade do território em três etapas: (i) a análise estrutural do sistema (variáveis e interdependências), (ii) o jogo de atores (poder, convergências e tensões) e (iii) a construção de cenários (tendencial, contrastado e desejável), culminando na escolha estratégica e no posicionamento do Polo.




DIREITO



No Capítulo 3, a análise estrutural identifica as variáveis-chave e avalia suas influências. Ela distingue fatores motores, condicionantes e resultados sensíveis, além dos efeitos por ordem de difusão, ou seja, como mudanças em certos pontos do sistema se propagam e geram impactos indiretos. No Capítulo 4, o foco se desloca para a governabilidade. A transformação do SCS depende de coalizões e pactos entre atores com recursos, competências e poderes de veto distintos. Por isso, o capítulo explicita relações de influência e a incidência sobre variáveis críticas, oferecendo uma base objetiva para governança, negociação e desenho de instrumentos. Por fim, o Capítulo 5 consolida a leitura prospectiva em cenários 2026–2036. Ele articula hipóteses estruturantes e narrativas consistentes que orientam a tomada de decisão em um contexto incerto.

3. ANÁLISE ESTRUTURAL DO SISTEMA

O diagnóstico aprofundado já realizado sobre o SCS consolidou uma base robusta de evidências qualitativas e quantitativas sobre suas dinâmicas urbanas, institucionais e socioeconômicas, permitindo explicitar a questão orientadora do Plano Estratégico:

> Como transformar o Setor Comercial Sul de Brasília em um Polo Criativo e Tecnológico sustentável, capaz de reverter a vacância, atrair investimentos, promover inclusão produtiva e consolidar-se como referência em inovação e cultura?

Com base nessa questão, formulou-se o objetivo geral:

> Promover a requalificação integral e sustentável do Setor Comercial Sul, articulando governança, inovação, cultura e urbanismo, de modo a transformá-lo em Polo Criativo Tecnológico integrado ao ecossistema de Brasília e competitivo em escala global.

Em função da solidez do diagnóstico prévio, no qual já estavam consolidados os elementos contextuais críticos, e das reuniões setoriais realizadas posteriormente, optou-se por integrar a leitura conjuntural ao próprio diagnóstico e às escutas qualificadas, concentrando o esforço metodológico na etapa de análise estrutural. Assim, avançou-se diretamente para a identificação das variáveis que compõem o sistema territorial do SCS, suas interdependências e os efeitos de difusão que condicionam os cenários no horizonte 2026–2036.

A partir dessas evidências e das contribuições das partes interessadas, foram identificadas variáveis estruturais capazes de sintetizar e organizar a complexidade do território em núcleos temáticos claros. O objetivo foi selecionar elementos relativamente autônomos, mensuráveis e passíveis de acompanhamento contínuo ao longo do período 2026–2036, criando uma base consistente para a modelagem prospectiva e a construção de estratégias robustas.

O processo não se restringiu à percepção atual, mas integrou:

- Análise histórica: evolução dos fatores desde a concepção do SCS, passando por ciclos de ocupação, declínio e estigmatização.
- Determinantes causais: identificação de elementos que provocaram mudanças passadas, como rigidez regulatória, alternância política, ausência de financiamento ou falta de uma programação cultural contínua e bem organizada.
- Tendências e rupturas possíveis: análise de como esses fatores se comportam hoje e quais trajetórias podem seguir, considerando inovações em governança, financiamento, tecnologia urbana e práticas culturais.
- Formulação de hipóteses: para cada variável, foram propostas quatro hipóteses de futuro: desejável, a ser evitada, tendencial e de ruptura, permitindo o exercício de cenarização.

3.1 VARIÁVEIS-CHAVE IDENTIFICADAS

A identificação das variáveis críticas do sistema territorial do SCS tem por objetivo explicitar, de forma organizada e verificável, os principais fatores que condicionam a transformação do território no horizonte de longo prazo. O procedimento inicia pela exploração das forças de mudança e avança para a consolidação de um conjunto de variáveis relativamente autônomas, acompanháveis e capazes de representar a complexidade institucional, urbana, socioeconômica e simbólica do SCS.

O conjunto de variáveis foi triangulado a partir de evidências do diagnóstico, normativos e contribuições das partes interessadas, que apontaram consensos e divergências e trouxeram propostas operacionais para requalificar variáveis já mapeadas (ex.: governança condominial na regulação; engenharia financeira ampliada; reposicionamento de cultura como ambiência cotidiana).

Foram identificadas 17 variáveis (V_1–V_{17}), organizadas por núcleos analíticos apenas para fins de leitura: (i) Institucional e jurídico (V_1–V_4); (ii) Urbano-operacional (V_5–V_{11}); (iii) Inovação e redes (V_{12}–V_{13}); (iv) Ativação cultural e 24/7 (V_{14} e V_{17}); e (v) Resultados territoriais (V_{15}–V_{16}). A seguir, apresenta-se a descrição operacional de cada variável, no formato padronizado para subsidiar a matriz de influência/dependência.

V_1 — Governança e gestão de portfólio (capacidade de coordenação e decisão)

Descrição	Governança estável do Polo, com papéis e rotinas definidos, decisões registradas e monitoramento, capaz de coordenar coprodução multissetorial e rotinas territoriais sensíveis, incluindo protocolos de cuidado e convivência em áreas críticas.
Evoluções passadas	• Iniciativas esparsas; • Baixa continuidade; • Estruturas ad hoc; • Decisões pouco integradas.
Variáveis causadoras	• Alternância política frequente; • Ausência de contrato de gestão entre os principais agentes públicos e privados envolvidos na governança do SCS; • Baixa capacidade técnica dedicada; • Pouca transparência de metas.
Tendências	• Fortalecimento de rotinas de coordenação intersetorial (instâncias e cadência). • Consolidação de instrumentos de cooperação e corresponsabilização (acordos, termos, contratos de gestão); • Monitoramento por indicadores e transparência, com gestão de portfólios mais orientada a resultados.
Rupturas	• Criação de entidade gestora autônoma com mandato e orçamento próprios; • Retorno a arranjos informais.
Hipóteses	**[desejável]** - Governança estável, com gestão de portfólios ativa, decisões rastreáveis e coprodução organizada por pactos e entregas. **[a evitar]**- Fragmentação e sobreposição de iniciativas sem direção comum. **[tendencial]**- Coordenação intermitente, dependente de pessoas e ciclos, com baixa continuidade. **[ruptura]** **- Positiva:** entidade gestora com compromisso de qualidade de serviços (SLA[8]) e mandato; institucionalização rápida de rotinas e compromissos vinculantes, elevando previsibilidade e escala. **- Negativa:** desmonte institucional.

[8] Um **SLA** (Service Level Agreement, ou Acordo de Nível de Serviço) é um instrumento contratual que define de forma objetiva os padrões mínimos de desempenho, qualidade e prazos esperados na entrega de um serviço ou operação. No contexto do Polo, os SLAs funcionam como mecanismos de governança e accountability, estabelecendo metas claras para gestão de infraestrutura, manutenção urbana, hubs de inovação, programas culturais e serviços ao público. Sua adoção garante previsibilidade, permite monitorar a eficiência dos operadores parceiros (públicos ou privados) e cria base para incentivos, correções de rota e transparência perante as partes interessadas.

V_2 — Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (licenciamento e "barreira invisível")

Descrição	Regras e procedimentos que condicionam usos, retrofits e licenças (incluindo a camada condominial), bem como mecanismos de simplificação, padronização e experimentação regulatória (p. ex., pilotos/ sandbox para usos e operação em horários estendidos).
Evoluções passadas	• Normas protetivas; • Processos morosos; • Previsibilidade limitada.
Variáveis causadoras	• Ênfase na preservação estrita; • Capacidade analítica reduzida; • Procedimentos pouco padronizados (Falta de um rito claro e uniforme para tratar pedidos de uso, retrofit e licenciamento); • Estatutos condominiais restritivos; • Baixa integração entre órgãos reguladores.
Estado atual	• Agenda de modernização regulatória em curso, porém heterogênea (Demanda por uma instância técnica integrada para padronizar e acelerar os processos de licenciamento; • Não reconhecimento formal da governança condominial como camada relevante do sistema.
Tendências	• Padronização e tramitação prioritária para casos recorrentes e pilotos regulatórios para testar soluções (uso, eventos, horários, ocupação do espaço) com regras claras e monitoramento.
Rupturas	• Rito especial para retrofits; ou • Endurecimento normativo e judicialização.
Hipóteses	**[desejável]** Rito previsível compatibilizando preservação e inovação. **[a evitar]** Endurecimento e litígios recorrentes. **[tendencial]** Ajustes incrementais sem "via rápida". **[ruptura]** **Positiva:** procedimento acelerado com prazos definidos; **Negativa:** paralisia por retrocesso normativo ou judicialização.

Governança condominial: gargalo crítico do *retrofit*

A governança condominial aparece como um gargalo crítico: convenções internas, quóruns, restrições de uso e regras de obra podem bloquear ou encarecer retrofits, mudanças de uso, adequações técnicas e modernização predial, mesmo quando a regulação pública é favorável. Tratar essa camada como variável explícita permite desenhar instrumentos de mediação, pactuação e suporte técnico-jurídico.

V_3 — Financiamento e incentivos (engenharia financeira e política tributária territorializda)

Descrição	Mecanismos financeiros, fiscais e parafiscais para viabilizar investimentos e ocupação (linhas de crédito, garantias, patrocínio), incluindo incentivos tributários e o custo de permanência (p. ex., impactos de valor venal/IPTU, taxas e contrapartidas), quando aplicáveis.
Evoluções passadas	• Editais fragmentados; • Baixa adesão; • Poucas operações estruturadas.
Variáveis causadoras	• Risco percebido elevado; • Ausência de pipeline de projetos; • Escassez de garantias; • Burocracia de crédito.
Estado atual	• Oportunidades ainda fragmentadas e pouco previsíveis (propostas de crowdfunding/matchfunding, FIP/endowment e instrumentos de mercado de capitais [FII[9]/FIDC[10]/pools], além de agenda tributária territorializada e janela de oportunidade associada à reforma tributária para "área degradada") com custo tributário/ operacional percebido como alto por parte dos agentes e baixa coordenação de incentivos com metas de ocupação e retrofit; • Pouca escala.
Tendências	• Fundos híbridos com critérios de desempenho; • Incentivos vinculados a emprego/inovação; • Garantias e mitigação de risco.
Rupturas	• Criação de fundo rotativo com contrapartidas socioambientais; • Estruturação de operações em escala (FII/FIDC + incentivos); • Retração do crédito/investimento.
Hipóteses	**[desejável]** Fundo híbrido com metas ESG e de inclusão produtiva. **[a evitar]** Financiamentos pontuais de alto atrito. **[tendencial]** Arranjos oportunísticos projeto a projeto. **[ruptura]** **Positiva:** Parcerias Público-Privadas (PPP), estruturação de financiamento de longo prazo e instrumentos de mercado; **Negativa:** corte orçamentário amplo.

Engenharia financeira em escala: condição para acelerar a transformação

O desenho futuro do Polo exige sair de ações fragmentadas e avançar para engenharia financeira em escala, combinando instrumentos (públicos, privados e híbridos), mecanismos de mitigação de risco e incentivos orientados a resultados. A capacidade de estruturar funding contínuo condiciona diretamente a velocidade de retrofit, a operação de infraestrutura e a sustentação da ativação cultural e noturna.

[9] **FII (Fundo de Investimento Imobiliário)**: fundo que reúne dinheiro de vários investidores para aplicar em imóveis (prontos ou em desenvolvimento) ou em títulos do setor imobiliário, distribuindo os resultados aos cotistas.

[10] **FIDC (Fundo de Investimento em Direitos Creditórios)**: fundo que investe em recebíveis (direitos de receber pagamentos), como parcelas, duplicatas e contratos, antecipando esses fluxos e repassando o retorno aos cotistas.

V_4 — Risco jurídico e judicialização (contencioso patrimonial, técnico e condominial)

Descrição	Grau de incerteza e contencioso que afeta decisões de investimento e operação, incluindo segurança jurídica de licenças, contratos e interpretações administrativas (e seus efeitos sobre cronograma, custo e financiabilidade).
Evoluções passadas	• Paralisações; • Incerteza para investidores; • Custos adicionais.
Variáveis causadoras	• Incompatibilidades técnicas com infraestrutura antiga; • Exigências de tombamento; • Atuação desarticulada de instâncias fiscalizatórias
Estado atual	• Litígios pontuais; • Temor de judicialização; • Carência de documentação técnica robusta (incluindo infraestrutura subterrânea) e de mecanismos de mitigação/ mediação.
Tendências	• Câmaras técnicas; • Protocolos de conformidade; • Mediação/arbitragem.
Rupturas	• Pareceres vinculantes (redução do risco); ou • Onda de contestações.
Hipóteses	**[desejável] -** Ambiente com riscos calculáveis, decisões rastreáveis e padrões replicáveis, reduzindo a probabilidade de embargo/ contencioso e melhorando a financiabilidade dos projetos. **[a evitar] -** Litígios sistêmicos e paralisações. **[tendencial] -** Casos pontuais resolvidos lentamente. **[ruptura]- Positiva:** fast-track jurídico**;** **Negativa:** embargos em massa.

V_5 — Qualidade do espaço público (acessibilidade, conforto urbano e manutenção)

Descrição	Desenho universal[11] (inclui, por exemplo, acessibilidade, iluminação, calçadas, travessias, redes cicláveis e integração modal, mobiliário, drenagem, manutenção).
Evoluções passadas	• Barreira para pedestres; • Trechos degradados; • Priorização do automóvel.
Variáveis causadoras	• Padrões viários centrados no automóvel; • Investimentos urbanos intermitentes; • Manutenção reativa.
Estado atual	• Intervenções pontuais; • Conflitos recorrentes de permanência no espaço público e baixa coordenação de cuidado/encaminhamento em áreas sensíveis degradam a percepção de qualidade e uso.
Tendências	• Eixos completos pró-pedestre/ciclista; • Acessibilidade
Rupturas	• Redes viária e de pedestres conectadas e qualificadas; ou • Estagnação com degradação
Hipóteses	**[desejável]** Espaço público completo e acessível. **[a evitar]** Obras pontuais sem manutenção. **[tendencial]** Melhorias graduais por prioridades. **[ruptura]** **Positiva:** mudança nos eixos principais, com intervenção para tornar o SCS mais caminhável, acessível e confortável, reorganizando circulação e operação urbana; **Negativa:** sucateamento.

[11] Desenho universal é a concepção de espaços e produtos para serem usados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou design específico, atendendo à diversidade humana (crianças, idosos, pessoas com deficiência, etc.). Busca eliminar barreiras e criar ambientes inclusivos e acessíveis desde o projeto inicial, utilizando sete princípios como uso equitativo, flexível e intuitivo, para promover autonomia e igualdade, não apenas cumprir normas de acessibilidade.

V_6 — Segurança e ordenamento (presença, dados e percepção)

Descrição	Capacidade integrada de reduzir conflitos de uso, elevar sensação de segurança e operar o território com presença qualificada e inteligência (zeladoria, fiscalização, monitoramento, mediação).
Evoluções passadas	• Percepção de insegurança e estigma persistente; • Conflitos de uso recorrentes.
Variáveis causadoras	• Ocupação irregular; • Ausência de presença qualificada; • Baixa coordenação social; • Iluminação insuficiente.
Estado atual	• Ações de curto prazo, resultados instáveis.
Tendências	• Operação integrada baseada em dados e mediação.
Rupturas	• Centro de comando territorial; ou • Retorno à repressão episódica.
Hipóteses	**[desejável]** Protocolo integrado com metas territoriais. **[a evitar]** Ações isoladas e voláteis. **[tendencial]** Patrulhamento ampliado sem integração social. **[ruptura]** **Positiva:** monitoramento em tempo real; **Negativa:** escalada de conflitos.

Segurança e espaço público: infraestrutura de confiança para operação 24/7

O sistema evidencia que segurança/ordenamento e qualidade do espaço público não são apenas políticas setoriais: funcionam como infraestrutura de confiança que viabiliza permanência, aumenta fluxo, reduz estigma e sustenta o funcionamento cotidiano, sobretudo quando há ambição de centralidade viva e operação 24/7.

V_7 — Vacância e retrofit (tratabilidade do estoque ocioso)

Descrição	Estoque ocioso de edifícios/salas e custos/risco para adaptação a novos usos.
Evoluções passadas	• Ociosidade persistente; • Obras lentas; • Pouca tração (requer coordenação entre vários atores).
Variáveis causadoras	• Incerteza de licenças; • Custo de obra elevado; • Imagem negativa do espaço; • Demanda instável.
Estado atual	• A ociosidade e a necessidade de modernização/adaptação de prédios limitam a instalação de ambientes de inovação (salas técnicas, conectividade, compliance), reduzindo a velocidade de implantação de plataformas como hubs e laboratórios.
Tendências	• Carteira faseada de retrofits, com incentivos e garantias de performance, iniciando por lotes prioritários (eixos/pilotos) e escalando conforme maturação regulatória e adesão condominial.
Rupturas	• Requalificação em massa; ou • Manutenção de vazios estruturais
Hipóteses	**[desejável] -** Programa de retrofit com incentivos e garantias. **[a evitar] -** Vácuos estruturais permanecem. **[tendencial] -** Ocupação gradual por nichos e em etapas, com pipeline de projetos organizado, mas com ritmo condicionado por licenciamento, deliberação condominial e capacidade de financiamento. **[ruptura] - Positiva:** conversão acelerada; **Negativa:** abandono progressivo.

V_8 — Ativação de térreos (frentes ativas e curadoria)

Descrição	Mix ativo de frentes comerciais, culturais, educacionais e tecnológicas no nível da rua.
Evoluções passadas	• Térreos inativos • Grades e vagas substituindo atividades.
Variáveis causadoras	• Regras permissivas a vagas; • Curadoria inexistente; • Baixa atratividade; • Licenças demoradas.
Estado atual	• Projetos-piloto em algumas ruas / trechos prioritários.
Tendências	• Curadorias temáticas e contratos de uso por metas;
Rupturas	• Zonas de ativação contínua; ou • Retorno a frentes inativas.
Hipóteses	**[desejável]** Curadoria profissional, projetos de ocupação cultural e metas de ativação. **[a evitar]** Ocupações esparsas sem rede. **[tendencial]** Pilotos em eixos prioritários. **[ruptura]** **Positiva: C**ontratos de uso condicionados a resultados; **Negativa:** reforço de vagas/grades.

V_9 — Habitação e permanência (uso misto e permanência 24/7)

Descrição	Viabilidade e escala de moradia / permanência no SCS (retrofit residencial e modelos de permanência), associada à vitalidade e ao uso misto.
Evoluções passadas	• Quase ausência de moradores; • Setor esvaziado à noite.
Variáveis causadoras	• Custos de adaptação elevados; • Critérios rígidos de preservação; • Retorno incerto para locação; • Falta de instrumentos dedicados.
Estado atual	• Discussões iniciais; • Pouca oferta.
Tendências	• Retrofit habitacional com apoio financeiro e regras claras de moradia compartilhada com serviços.
Rupturas	• Linha de retrofit habitacional com subsídios e garantias; ou • Bloqueio total por inviabilidade.
Hipóteses	**[desejável]** Programa habitacional compatível e inclusivo. **[a evitar]** Exclusão residencial mantém vazio noturno. **[tendencial]** Ensaios pontuais por quadra. **[ruptura]** **Positiva:** parceria em escala com metas sociais; **Negativa:** veto prático.

V_{10} — Infraestrutura especializada (incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking)

Descrição	Capacidade do SCS de ofertar espaços e serviços do ecossistema (hubs, coworkings, laboratórios de prototipação e programas como incubação, aceleração e soft-landing), com integração territorial e adesão das empresas e agentes locais.
Evoluções passadas	• DF com presença de coworkings privados, porém concentrados e com acesso desigual. • Baixa densidade de ambientes mais complexos (incubadoras, aceleradoras, labs estruturados, polos/parques). • Oferta existe, mas não escala como sistema integrado.
Variáveis causadoras	• Falta de curadoria e SLA; • Oferta desconectada da demanda; • Custos operacionais altos.
Estado atual	• Pouca oferta local de plataformas de inovação e serviços associados. • Entraves estruturais: ociosidade e necessidade de modernização/adaptação de prédios, além de condicionantes operacionais do território. • Consequências: baixo acesso dos estabelecimentos do SCS a esses ambientes e baixa percepção de valor, apesar de reconhecerem sua importância.
Tendências	• Indução por soluções de menor complexidade (escritórios colaborativos + labs de prototipação) como etapa inicial. • Integração de lugar + serviço: espaço físico acoplado a programas (mentoria, aceleração, conexão com mercado). • Coprodução com atores locais (governo, academia/formação, empresariado e sociedade civil) usando capacidades já instaladas.
Rupturas	• Rede integrada e co-gestão com operadores especializados; ou • Espaços ociosos.
Hipóteses	**[desejável]** Infraestrutura integrada (hubs/labs + programas) com alta adoção local e resultados econômicos. **[a evitar]** Infraestrutura física/material sem modelo de operação/serviços, gerando subutilização. **[tendencial]** Oferta dispersa e majoritariamente fora do SCS, com baixa aderência e pouco efeito acumulativo. **[ruptura]** **Positiva:** entrada de âncora/programa estruturante que acelera escala; ou **Negativa:** degradação do território que inviabiliza operação e afasta iniciativas.

Indução incremental da infraestrutura de inovação: começar simples para escalar

Dada a lacuna atual de ambientes de inovação no SCS e os desafios físico-financeiros para implantação imediata de estruturas complexas, recomenda-se uma estratégia de indução incremental: iniciar com arranjos de menor complexidade (p. ex., espaços colaborativos e laboratórios de prototipação) ancorados em capacidades já existentes de atores locais, acoplando desde o início serviços do ecossistema (mentorias, desafios, incubação/aceleração e conexão com mercado). Essa abordagem reduz barreiras de entrada, aumenta a adesão e produz "efeito demonstração", criando base para escalar, em fases posteriores, hubs mais robustos e infraestrutura especializada.

V_{11} — Sustentabilidade e ESG (desempenho como diferencial competitivo)

Descrição	Padrões socioambientais e de governança (energia, carbono, água, resíduos, inclusão), com impacto em custos e percepção pública.
Evoluções passadas	• Soluções pontuais sem métricas consolidadas.
Variáveis causadoras	• Ausência de incentivos claros; • Custos de implantação; • Pouca mensuração de resultados.
Estado atual	• Pilotos de eficiência; • Ambição de "net zero" como diferencial competitivo; • Métricas incipientes.
Tendências	• ESG como condição de funding • Selo setorial • Incentivos vinculados a metas.
Rupturas	• Obrigatoriedade contratual; ou • Abandono por custo ou greenwashing.
Hipóteses	**[desejável]** Selo ESG auditável. **[a evitar]** Adoção residual e retórica sem desempenho. **[tendencial]** Adoção gradual / parcial em pilotos. **[ruptura]** **Positiva:** metas vinculantes e bonificações; **Negativa:** encarecimento que inviabiliza adesão.

ESG como diferencial competitivo: metas verificáveis e reputação

Sustentabilidade e ESG aparecem como vetor de diferenciação: padrões de desempenho (energia, carbono, água, resíduos e inclusão) podem ampliar atratividade para investidores, empresas e eventos, reforçando reputação e reduzindo externalidades. A vantagem está em transformar ESG em critério de projeto e operação, com metas verificáveis e ganhos comunicáveis.

V_{12} — Capital humano (formação, talentos e inclusão produtiva)

Descrição	Qualificação técnica/criativa e mecanismos de entrada no mercado local.
Evoluções passadas	• Cursos genéricos com baixa empregabilidade; • Desconexão entre formação e oportunidade local; • Poucas iniciativas estruturadas e contínuas.
Variáveis causadoras	• Currículos pouco aplicados; • Poucos estágios/portas de entrada; • Baixa ponte com empresas.
Estado atual	• Trilhas práticas emergentes.
Tendências	• Residências tecnológicas com metas de colocação.
Rupturas	• Massa crítica consolidada (Escola do Polo); ou • Retorno a cursos sem aderência.
Hipóteses	**[desejável]** Trilhas com metas de empregabilidade. **[a evitar]** Formação desconectada. **[tendencial]** Programas pilotos com alcance limitado. **[ruptura]** **Positiva:** pipeline contínuo empresatalento; **Negativa:** evasão de talentos.

V_{13} — Redes de cooperação e internacionalização (projeção e soft-landing[12])

Descrição	Estabilidade e profundidade das parcerias locais/externas com capacidade de atrair eventos, conectar mercados e estruturar soft-landing para empresas e projetos, incluindo redes de parcerias de mercado (programas, aceleradoras, hubs e conexões corporativas) para acesso a demanda e escala.
Evoluções passadas	• Colaborações episódicas; • Pouca institucionalização.
Variáveis causadoras	• Falta de plataforma comum; • Orçamento insuficiente; • Baixa projeção externa.
Estado atual	• Conselhos e convênios em estruturação
Tendências	• Formulação de diretrizes de posicionamento internacional associado à vocação GovTech; • Consórcios com orçamento, metas compartilhadas e acordos de cooperação.
Rupturas	• Plataforma internacional de cocriação e soft-landing; ou • Dispersão ou isolamento.
Hipóteses	**[desejável]** Consórcios estáveis com orçamento. **[a evitar]** Parcerias eventuais sem entrega. **[tendencial]** Fóruns regulares com baixa execução. **[ruptura]** **Positiva:** acordos internacionais de longo prazo; **Negativa:** isolamento.

V_{14} — Cultura e patrocínio (ambiência cotidiana e cultura transversal)

Descrição	Cultura como eixo transversal de ambiência cotidiana (formação de público, uso regular dos espaços, presença contínua), apoiada por patrocínio, curadoria e eventos âncora.
Evoluções passadas	• Uso tímido de incentivos; • Programação difusa.
Variáveis causadoras	• Burocracia de captação; • Curadoria frágil; • Baixa conexão com marcas/públicos.
Estado atual	• Programação crescente, porém sazonal.
Tendências	• Linha de financiamento dedicada; • Calendário anual integrado.
Rupturas	• Circuito cultural de referência; • Dispersão sem massa crítica.
Hipóteses	**[desejável]** Linha de patrocínio com curadoria; Programas especiais de indução para fortalecimento de atividades e equipamentos culturais. **[a evitar]** Ações pontuais sem tração. **[tendencial]** Programação periódica média. **[ruptura]** **Positiva:** eventos-âncora; articulação de iniciativas já em curso; **Negativa:** cancelamentos e perda de imagem.

[12] Soft-landing é um conjunto de serviços e facilidades para ajudar uma empresa, startup, projeto ou profissio-nal a se instalar rapidamente em um novo território/ecossistema (no caso, no SCS), com menor custo, risco e burocracia.

V_{15} — Imagem e *terroir* (identidade produtiva)[13]

Descrição	Reputação do SCS como distrito criativo-tecnológico e percepção pública de qualidade, condicionadas tanto pela experiência urbana cotidiana quanto pela capacidade de gerir conflitos de convivência no espaço público, especialmente em áreas sensíveis (entorno do CAPS), reduzindo estigma e reforçando confiança.
Evoluções passadas	• Estigma negativo; • Comunicação sem lastro.
Variáveis causadoras	• Falta de entregas visíveis; • Cobertura negativa; • Narrativa incoerente.
Estado atual	• Reposicionamento apoiado em entregas iniciais; • Ratificação do conceito de terroir e complementação com estratégia de posicionamento "Brasília: The GovTech Capital" e "Cidade Inteligente"; • Episódios recorrentes de conflito/estigma associados a vulnerabilidade social deterioram reputação e retraem públicos.
Tendências	• Comunicação baseada em evidências e prêmios.
Rupturas	• Reconhecimento internacional; ou • Queda reputacional.
Hipóteses	**[desejável]** Branding lastreado em resultados. **[a evitar]** Narrativa sem base concreta. **[tendencial]** Melhora gradual com marcos de entrega. **[ruptura]** **Positiva:** salto reputacional (selos de reconhecimento e prêmios globais); **Negativa:** crise de imagem.

V_{16} — Fluxo e acessibilidade (conectividade e mobilidade como serviço)

Descrição	Circulação e permanência de pessoas; integração modal e conectividade interna.
Evoluções passadas	• Barreiras físicas e baixa permanência fora do horário comercial.
Variáveis causadoras	• Desenho anti-pedestre; • Travessias inseguras; • Descontinuidade de calçadas; • Baixa oferta noturna.
Estado atual	• Melhorias localizadas; • Monitoramento de fluxo incipiente; • Conflitos recorrentes em áreas sensíveis reduzem circulação e permanência.
Tendências	• Integração modal • Metas de fluxo e acessibilidade em horário estendido.
Rupturas	• Integração metropolitana e tarifação inteligente; ou • Regressão com evasão.
Hipóteses	**[desejável]** Rede contínua com metas de fluxo e Mobilidade como Serviço (MaaS). **[a evitar]** Gargalos críticos persistem. **[tendencial]** Correções por prioridade de eixos. **[ruptura]** **Positiva:** salto de conectividade e **permanência;** **Negativa:** queda de circulação.

[13] Estamos utilizando o termo ***Terroir*** no mesmo sentido de **Place Branding**, ou seja, a gestão estratégica da imagem de um local para criar valor, atrair talentos e investimentos.

V_{17} — Dinamismo da economia da noite (regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)

Descrição	Capacidade de operar e manter o SCS ativo à noite. Depende, além de ordenamento e segurança, da capacidade do território de sustentar convivência e encaminhamento em situações críticas, evitando escaladas para interdição.
Evoluções passadas	• Predomínio de uso diurno; • Ativações pontuais; • Recuo por degradação e conflitos de usos; • Intermitência regulatória-operacional.
Variáveis causadoras	• Ausência de governança específica; • Lacunas regulatórias; • Falta de instrumentos dedicados.
Estado atual	• Operação ainda irregular; • Condições habilitadoras instáveis (segurança, ordenamento e fiscalização); • Externalidades sensíveis (ruídos, circulação, conflitos de uso); • Fragmentação espacial.
Tendências	• Institucionalização de governança e serviços urbanos estendidos (mobilidade, limpeza, segurança, iluminação); • Pacto 24/7 integrado a protocolo de convivência e cuidado/encaminhamento (entorno do CAPS e zonas críticas).”
Rupturas	• Consolidação como distrito noturno seguro e regulado; ou • Intensificação de conflitos e vetos ao funcionamento noturno.
Hipóteses	**[desejável]** Economia noturna regulada, segura e geradora de empregos. **[a evitar]** Noite conflitiva e inviável. **[tendencial]** Ativação pontual. **[ruptura]** **Positiva:** regime 24/7 institucionalizado; **Negativa:** veto social/regulatório.

> **Economia da noite: pacote institucional para estabilizar operação 24/7**
>
> A Economia da Noite demanda instrumentos próprios para ser sustentável: (i) instância dedicada de coordenação; (ii) pactos de convivência (ruído, uso do espaço, horários); (iii) selo de boas práticas e responsabilidade; (iv) fórum permanente com moradores, operadores e poder público; (v) fundo/linha de apoio para ativação e mitigação de externalidades; e (vi) protocolo integrado de cuidado/convivência e encaminhamento em áreas sensíveis (incluindo entorno do CAPS) para reduzir conflitos recorrentes no espaço público. Sem esse pacote, a noite tende a oscilar entre ativação pontual e conflitos.

A descrição das variáveis apresentada acima traduz a complexidade do SCS em um conjunto estruturado de fatores determinantes, explicitando onde se localizam as principais alavancas de transformação e quais dimensões funcionam predominantemente como resultados do sistema. Como síntese dessa leitura, destaca-se que algumas variáveis habilitam o restante do sistema e, por isso, precisam ser tratadas como pré-condições de governabilidade e execução, o que orienta o sequenciamento estratégico do Plano.

Núcleo de comando: governança e previsibilidade regulatória como pré-condição

Os resultados indicam que a transformação do SCS depende, antes de tudo, de um núcleo de comando: governança executiva e previsibilidade regulatória. Sem decisões coordenadas, rotinas de execução e regras claras (incluindo a camada condominial), as demais iniciativas tendem a operar em baixa escala, com alta fricção e baixa continuidade.

Para que essa leitura prospectiva se converta em capacidade efetiva de gestão e tomada de decisão, é necessário associar cada variável a um conjunto mínimo de indicadores de monitoramento, com linhas de base, metas e fontes de dados. Isso permite acompanhar a evolução ao longo do horizonte do Plano, detectar sinais precoces de bloqueio (ou aceleração) e ajustar o portfólio de programas e projetos de forma tempestiva. Para apoiar a operacionalização desse monitoramento, apresenta-se no Apêndice B uma sugestão inicial de indicadores associados às variáveis mapeadas, a ser ajustada e validada no processo de implementação.

3.2 AVALIAÇÃO CRUZADA DAS RELAÇÕES DE INFLUÊNCIA

Nesta etapa, buscou-se identificar não apenas as variáveis críticas do sistema, mas também compreender como elas se interrelacionam em termos de influência exercida e grau de dependência. Para isso, utilizou-se o método MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés - Multiplication Appliquée à un Classement, ou Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação)[14] , proposto por Michel Godet, que permite mapear a estrutura de um sistema complexo a partir da análise cruzada de suas variáveis.

A lógica central da construção da matriz de motricidade × dependência reside na necessidade de distinguir: (i) quais variáveis atuam como motores do sistema (altamente influentes e pouco dependentes); (ii) quais funcionam como variáveis de ligação (altamente influentes e igualmente dependentes); (iii) quais se apresentam como resultados finais (fortemente dependentes, mas com pouca capacidade de retroalimentação); e (iv) quais se configuram como variáveis autônomas (pouco influentes e pouco dependentes). Essa distinção é essencial para o planejamento estratégico, pois permite definir prioridades: quais variáveis precisam ser geridas com atenção prioritária, quais devem ser monitoradas como resultados e quais podem ser tratadas como fatores secundários.

[14] MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés – Multiplication Appliquée à un Classement) é uma técnica/ferramenta de análise estrutural prospectiva que explicita as relações de influência e dependência entre variáveis de um sistema, a partir de uma matriz de influências diretas (escala 0–3) construída por julgamento estruturado e validada com atores. A motricidade de cada variável corresponde à soma de sua linha (influências exercidas) e a dependência à soma de sua coluna (influências recebidas), permitindo posicioná-las em um plano motri-cidade × dependência (variáveis dominantes, de ligação, dependentes e autônomas). Para captar efeitos em cadeia, podem-se calcular também influências indiretas (potências da matriz). O MICMAC não "prevê" o futuro: ele identifica alavancas, gargalos e pontos de instabilidade, servindo como base para cenários e para o sequenciamento do portfólio.

O processo de construção da matriz ocorreu em três etapas principais. Primeiro, realizou-se a identificação das variáveis estruturais (V1–V17), a partir do diagnóstico e do inventário de tendências, freios, inércias e rupturas. Em seguida, foi efetuada a avaliação cruzada das relações de influência: para cada par de variáveis, verificou-se se havia impacto direto, de que natureza, e com que intensidade. Essa análise foi conduzida de forma qualitativa, baseada em evidências do diagnóstico, benchmarking internacional e percepções de especialistas. Por fim, os resultados foram processados na matriz, que distribuiu as variáveis segundo seus níveis relativos de motricidade e dependência, produzindo o mapa gráfico que organiza o sistema em quadrantes.

Esse procedimento confere rigor metodológico à leitura do SCS como sistema complexo e interdependente. Mais do que um exercício classificatório, a matriz de motricidade × dependência fornece uma visão estratégica dos pontos de alavancagem: mostra onde uma intervenção pode gerar efeitos multiplicadores no conjunto e, inversamente, onde as ações têm impacto reduzido. Trata-se, portanto, de um instrumento-chave para orientar tanto a formulação de cenários prospectivos quanto a definição dos objetivos estratégicos e do portfólio de projetos. A pontuação da matriz de impactos cruzados foi feita da seguinte forma:

1. *Identificação das variáveis.* Primeiro foram definidas as variáveis que estruturam o sistema territorial do SCS. Essas variáveis (vacância, segurança, fluxo de pessoas, etc.) vêm do diagnóstico e do referencial teórico.
2. C*onstrução da matriz de influências diretas.* Para cada par de variáveis (Vi influencia Vj), avalia-se qual o impacto direto da primeira sobre a segunda. Essa avaliação é feita normalmente em oficinas com especialistas e stakeholders, usando escalas qualitativas: **0** = sem influência; **1** = influência fraca; **2** = influência média; e **3** = influência forte.
3. *Registro coletivo.* As pontuações foram definidas a partir das entrevistas realizadas na fase de diagnóstico do SCS e de reuniões setoriais, na quais foram ouvidos especialistas, gestores, empresários e sociedade civil.
4. *Somatórios e mapa motricidade × dependência.* Uma vez preenchida a matriz, somam-se as linhas (motricidade/influência exercida) e as colunas (dependência/influência recebida). Esse cálculo permite classificar cada variável em quatro quadrantes: (i) Motrizes (forte influência, pouca dependência); (ii) Ligação (forte influência e forte dependência); (iii) Dependentes (pouca influência, forte dependência); e (iv) Autônomas (pouca influência, pouca dependência).
5. *Interpretação estratégica*. O resultado não é "matemático" no sentido de modelagem econométrica, mas estrutural e qualitativo, servindo para indicar onde políticas, projetos e recursos devem se concentrar.

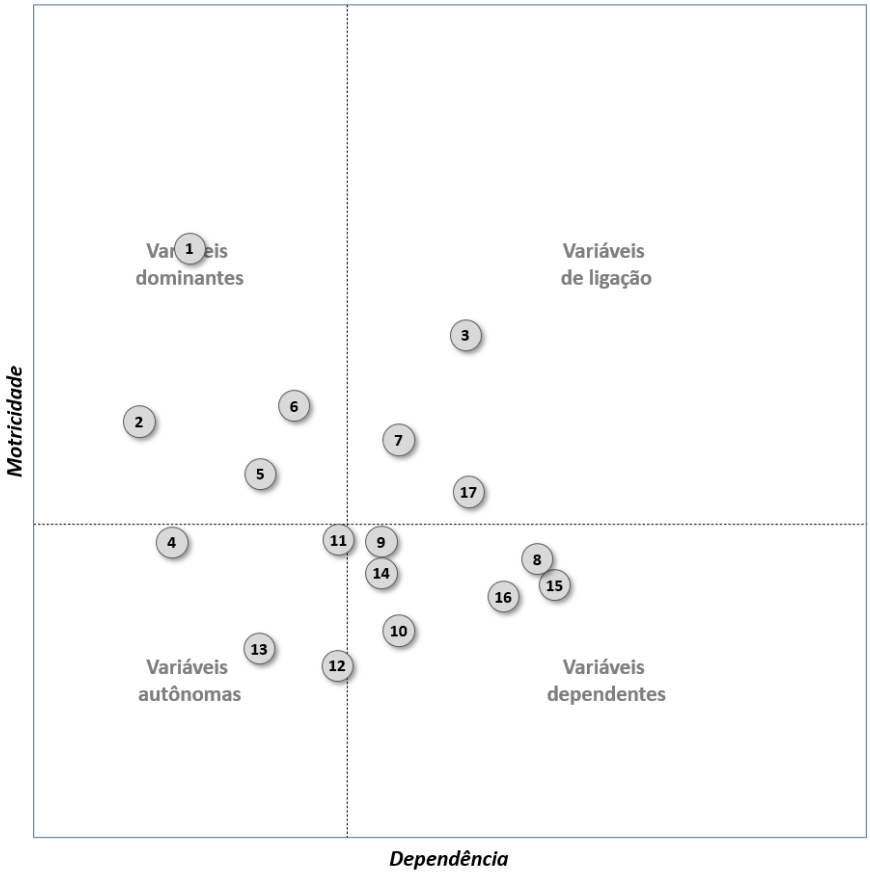
Os resultados (a matriz e o mapa de influência direta entre variáveis) são apresentados na Tabela 3.1 e na Figura 3.1, respectivamente.

Tabela 3.1 — Matriz de influência direta entre variáveis

De... \ ...sobre...	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}	V_{12}	V_{13}	V_{14}	V_{15}	V_{16}	V_{17}	**Motricidade**
V_1 (Governança)		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	**34**
V_2 (Regulação)	1		1	3	1	1	3	3	3	3	1			1	1	1	3	**24**
V_3 (Financiamento)	3	1		1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	**29**
V_4 (Risco jurídico)	1	1			1		3	1	3	3					3	1	1	**17**
V_5 (Espaço público)	1		1			3	1	3	1	1	1	1		3	3	3	3	**21**
V_6 (Segurança)	1		3		1		1	3	3	1		1		3	3	3	3	**23**
V_7 (Vacância)			1	1	1	1		3	3	3	1	1		1	3	3	1	**19**
V_8 (Térreos)			1		1	1	1		1	1		1	1	3	3	3	3	**16**
V_9 (Habitação)			1	1	1	1	1	3		1	1	1		1	3	3	3	**17**
V_{10} (Infraestrutura)			1				1	1			1	3	3	1	1	1		**12**
V_{11} (Sustentabilidade)		1	3		1		1			1			1		3			**9**
V_{12} (Capital humano)			1				1	1		1			3	1	1	1	1	**10**
V_{13} (Cooperação)	1		1				1	1		1		1		1	3	1		**11**
V_{14} (Cultura)			1		1	1		3	1	1		1	1		3	3	3	**16**
V_{15} (Imagem)	1		3			1	1	1		1		3	3	1		3	1	**15**
V_{16} (Fluxo)			1			1	1	3	1	1		1	1	1	3		3	**14**
V_{17} (Noite)	1	1	3		1	3	1	3	3			1		3	3	3		**20**
Dependência	**9**	**6**	**25**	**8**	**13**	**15**	**21**	**27**	**20**	**21**	**9**	**18**	**13**	**20**	**30**	**27**	**25**	

Escala para impactos diretos: 0 = nulo; 1 = fraco; 2 = médio; e 3 = forte.

Figura 3.1 — Mapa de influência (motricidade)/dependência direta entre variáveis*



* $\mathbf{V_1}$: Governança e gestão de portfólio; $\mathbf{V_2}$: Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial; $\mathbf{V_3}$: Financiamento e incentivos; $\mathbf{V_4}$: Risco jurídico e judicialização; $\mathbf{V_5}$: Qualidade do espaço público; $\mathbf{V_6}$: Segurança e ordenamento; $\mathbf{V_7}$: Vacância e retrofit; $\mathbf{V_8}$: Ativação de térreos; $\mathbf{V_9}$: Habitação; $\mathbf{V_{10}}$: Infraestrutura especializada; $\mathbf{V_{11}}$: Sustentabilidade e ESG; $\mathbf{V_{12}}$: Capital humano; $\mathbf{V_{13}}$: Redes de cooperação e internacionalização; $\mathbf{V_{14}}$: Cultura e patrocínio; $\mathbf{V_{15}}$: Imagem e terroir; $\mathbf{V_{16}}$: Fluxo e acessibilidade; $\mathbf{V_{17}}$: Dinamismo da economia da noite.

No quadrante das variáveis dominantes (alta motricidade, baixa dependência) encontram-se *Governança e Gestão de Portfólio* (V_1), *Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial* (V_2), *Qualidade do espaço público* (V_5) e *Segurança e ordenamento* (V_6). Este conjunto forma a base de comando e confiabilidade do sistema: são variáveis capazes de produzir deslocamentos relevantes sobre as demais sem dependerem, na mesma intensidade, de condições externas. A presença simultânea de governança/regulação e de condições urbanas mínimas (espaço público e segurança) nesse quadrante indica que a transformação do território exige, desde o início, não apenas arranjos institucionais e normativos, mas também um patamar objetivo de "funcionamento urbano" que reduza incerteza, estabilize expectativas e habilite decisões de investimento.

No quadrante das variáveis de ligação (alta motricidade, alta dependência) situam-se *Financiamento e incentivos* (V_3), *Vacância e retrofit* (V_7) e *Dinamismo da economia da noite* (V_{17}). Estas variáveis compõem o núcleo dinâmico: ao mesmo tempo em que irradiam efeitos em cadeia, são altamente sensíveis às condições

impostas pelos motores dominantes. A leitura estratégica é direta: (i) financiamento é alavanca, mas depende de previsibilidade regulatória, governança executiva e redução de riscos; (ii) vacância/retrofit é pivô de transformação, porém responde à viabilidade econômica e ao ambiente de segurança/ordem; e (iii) economia da noite opera como vetor potente de vitalidade, renda e uso estendido do território, mas sua ativação sustentável é condicionada por regulação, ordenamento, pactos de convivência e capacidade de fiscalização coordenada.

No quadrante das variáveis dependentes (baixa motricidade, alta dependência) aparecem *Ativação de térreos* (V_8), *Habitação e permanência* (V_9), *Infraestrutura especializada* (V_{10}), *Cultura e patrocínio* (V_{14}), *Imagem e terroir* (V_{15}) e *Fluxo e acessibilidade* (V_{16}). São variáveis que se comportam como resultados intermediários e finais: elas consolidam (ou não) a transformação à medida que os motores dominantes e o núcleo de ligação são ativados. Em especial, *Ativação de térreos, Imagem e terroir e Fluxo e acessibilidade* apresentam dependência muito elevada, o que sugere que reputação e volume/qualidade de fluxo são, sobretudo, efeitos cumulativos da coerência do conjunto (governança + regras + espaço público + segurança + ocupação + programação).

Por fim, no quadrante das variáveis autônomas (baixa motricidade, baixa dependência) situam-se *Risco jurídico e judicialização* (V_4), *Sustentabilidade e ESG* (V_{11}), *Capital humano e inclusão produtiva* (V_{12}) e *Redes de cooperação e internacionalização* (V_{13}). O posicionamento indica menor densidade de interações diretas no recorte atual da matriz. Ainda assim, essas variáveis não devem ser tratadas como secundárias. Elas funcionam como condições de contorno (podem acelerar ou travar o processo) e, sobretudo, como vetores de qualificação de longo prazo. Em termos de desenho estratégico, isso implica a necessidade de políticas deliberadas: se capital humano e redes não "entram sozinhos" no ciclo de retroalimentação, o plano deve criar mecanismos explícitos para conectá-los às dinâmicas de ocupação, inovação e cultura, sob pena de permanecerem periféricos.

O Quadro 3.1 sintetiza o posicionamento das variáveis nos quadrantes. A hierarquia de motricidade confirma um "topo" de alavancas composto por *Governança e Governança de Portfólio* (V_1) e *Financiamento* (V_3), seguidos de *Regulação + governança condominial* (V_2) e do bloco urbano-operacional: *Segurança* (V_6) e *Espaço público* (V_5). Do lado da dependência, observa-se que *Imagem e terroir* (V_{15}) é o principal "termômetro" do sistema, acompanhada por *Fluxo* (V_{16}) e *Ativação de térreos* (V_8), sinalizando que a vitalidade percebida do território tende a ser consequência de encadeamentos bem-sucedidos, e não ponto de partida isolado.

Reputação como consequência: entrega sistêmica que gera fluxo e ativação

Imagem, fluxo e ativação de térreos aparecem como variáveis altamente sensíveis ao desempenho do conjunto. Em termos práticos: a reputação do SCS não se "cria" por comunicação; ela se consolida quando há entrega consistente em governança, previsibilidade, segurança, espaço público, reocupação e operação 24/7, incluindo gestão de convivência e cuidado em áreas sensíveis (entorno do CAPS), reduzindo estigma e conflitos recorrentes, o que então amplia circulação e ativa frentes urbanas.

Quadro 3.1 — Síntese por quadrante (impactos diretos[15])

Quadrante	Critério	Variáveis
Dominantes	Alta motricidade, baixa dependência	V_1 (Governança e Gestão de Portfólio) V_2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial) V_5 (Qualidade do espaço público) V_6 (Segurança e ordenamento)
Ligação	Alta motricidade, alta dependência	V_3 (Financiamento e incentivos) V_7 (Vacância e retrofit) V_{17} (Dinamismo da economia da noite)
Dependentes	Baixa motricidade, alta dependência	V_8 (Ativação de térreos) V_9 (Habitação e permanência) V_{10} (Infraestrutura especializada) V_{14} (Cultura e patrocínio) V_{15} (Imagem e terroir) V_{16} (Fluxo e acessibilidade)
Autônomas	Baixa motricidade, baixa dependência	V_4 (Risco jurídico e judicialização) V_{11} (Sustentabilidade e ESG) V_{12} (Capital humano e inclusão produtiva) V_{13} (Redes de cooperação e internacionalização)

3.3 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS E EFEITOS POR ORDEM DE DIFUSÃO

A leitura integrada sugere que a trajetória de transformação não é linear. Os motores dominantes criam confiabilidade e capacidade de execução. As variáveis de ligação operam como pivôs que propagam efeitos sobre ocupação e vitalidade. As variáveis dependentes consolidam os resultados percebidos (imagem/fluxo) e os elementos de urbanidade (térreos, cultura, moradia, infraestrutura). Assim, a estratégia deve ser construída como uma sequência de ativação: primeiro reduzir entropia e incerteza (incluindo a estabilização de rotinas de convivência e cuidado em áreas sensíveis, como o entorno do CAPS), depois acelerar ocupação e usos, e por fim consolidar diferenciação e escala.

O Quadro 3.2 representa uma cadeia temporal de causalidade: ele separa o que é alavanca (causa) do que é resultado (efeito) e, principalmente, indica em que "ordem" os impactos tendem a aparecer no território.

[15] Impactos diretos" são as influências imediatas e de primeira ordem entre as variáveis, isto é, aquelas relações em que uma variável afeta outra diretamente, sem considerar efeitos em cadeia (intermediações) ou retroalimentações.

- *Implicações estratégicas imediatas* (curto prazo): são as variáveis mais motrizes/dominantes. Ou seja, são aquelas que, quando tratadas, reduzem incerteza e criam capacidade de execução (ex.: governança, regras, condições urbanas básicas e protocolos operacionais de convivência/cuidado). Elas não são "resultados visíveis" imediatos, mas habilitam o resto.

> **Risco jurídico: fator de bloqueio e condição de continuidade**
>
> Embora nem sempre apareça como o tema mais visível, o risco jurídico atua como fator de bloqueio: embargos, litígios e contestações elevam incerteza, encarecem cronogramas e retraem investimento. A mitigação do risco jurídico deve ser tratada como condição de continuidade, com protocolos técnicos, documentação robusta e mecanismos de mediação para reduzir conflitos antes que se tornem paralisações.

- *Efeitos de 1ª ordem* (diretos): são mudanças que surgem como consequência relativamente rápida das alavancas (por exemplo, destravar financiamento e retrofit, ativar o regime 24/7 e reduzir instabilidades de convivência por rotinas e protocolos integrados), produzindo sinais já perceptíveis de transformação.

- *Efeitos de 2ª ordem* (difusos): aparecem quando os efeitos diretos começam a se acumular e se estabilizar, consolidando padrões mais permanentes (como moradia em escala, infraestrutura operando e padrões ESG incorporados e redução sustentada de conflitos/estigma no cotidiano).

- *Efeitos de 3ª ordem* (sistêmicos): são impactos de maturação do ecossistema, que dependem de continuidade e massa crítica (capital humano, redes e internacionalização), e que tornam o Polo competitivo e resiliente no longo prazo.

> **Talentos e redes: tração depende de demanda e conexão com o portfólio**
>
> Capital humano e redes de cooperação/internacionalização tendem a ganhar tração quando existem demanda instalada, infraestrutura operando e massa crítica no território. Para evitar que permaneçam como agendas paralelas, precisam ser conectados a programas de retrofit/ocupação, operação dos hubs e estratégias de atração de empresas e projetos, gerando "porta de entrada" concreta (soft-landing, residências, desafios e compras públicas de inovação).

Quadro 3.2 — Implicações estratégicas e efeitos por ordem de difusão

Horizonte temporal	Tipo	Variáveis-chave	Interpretação operacional
Curto prazo (2026–2028)	Implicações estratégicas imediatas	V_1 (Governança e Gestão de Portfólio) V_2 (Regulação + governança condominial) V_5 (Qualidade do Espaço público) V_6 (Segurança e ordenamento) **Mitigação transversal:** V_4 (Risco jurídico)	Criar governança e previsibilidade (rotinas, prazos e decisões rastreáveis), garantir patamar mínimo urbano e reduzir risco jurídico; incluir protocolos de convivência/cuidado em áreas sensíveis (entorno do CAPS) para evitar conflito recorrente e controle reativo.
Curto e médio prazo	Efeitos de 1ª ordem (diretos)	V_3 (Financiamento) V_7 (Vacância/retrofit) V_8 (Térreos) V_{14} (Cultura) V_{15} (Imagem) V_{16} (Fluxo) V_{17} (Dinamismo da economia da noite)	Destravar financiamento e retrofit e ativar térreos, cultura e 24/7, gerando rapidamente sinais visíveis (fluxo, permanência e reputação), com operação estável (ordem e protocolos).
Médio prazo (2029–2032)	Efeitos de 2ª ordem (difusos)	V_9 (Habitação/permanência) V_{10} (Infraestrutura especializada) V_{11} (ESG)	Consolidar permanência (habitação), infraestrutura de inovação e padrões ESG, reduzindo estigma e custos operacionais e estabilizando o ambiente de uso e investimento.
Longo prazo (2033–2036)	Efeitos de 3ª ordem (sistêmicos)	V_{12} (Capital humano/inclusão produtiva) V_{13} (Redes/cooperação/internacionalização) V_{15} (Imagem)	Formar massa crítica de talentos e redes, tornando a reputação um ativo estrutural e o Polo competitivo e resiliente.

Esse quadro é um roteiro de sequenciamento estratégico: ele evita tratar como "prioridade inicial" variáveis que, pelo próprio comportamento do sistema, tendem a ser consequência, e ajuda a alinhar programas, metas e governança com o tempo real de difusão dos impactos no território.

Além da posição em quadrantes, é útil qualificar como cada variável tende a atuar no equilíbrio global do sistema: algumas produzem retroalimentação positiva (reforçadoras), outras modulam e estabilizam (compensadoras) e outras concentram risco de bloqueio/instabilidade (desestabilizadoras). Essa tipologia, sintetizada no Quadro 3.3, orienta tanto a governança (o que blindar/mitigar) quanto o portfólio (o que acelerar com projetos âncora).

Quadro 3.3 — Resumo dos efeitos sistêmicos

Variável	Tipo de efeito sistêmico	Mecanismo principal	Horizonte de maior impacto	Interpretação estratégica
V_1 (Governança e Gestão de Portfólio)	Reforçador	Coordena decisões, reduz entropia, assegura execução e organiza a coprodução (papéis, rotinas, SLAs) e rotinas intersetoriais de convivência/cuidado (entorno do CAPS e áreas críticas)	Curto e médio	Sem coordenação, as influências não se traduzem em entrega; com governança madura, o sistema torna-se previsível e capaz de escalar ações sem degradação por conflito recorrente de convivência.
V_2 (Regulação + governança condominial)	Compensador	Modera a transformação e reduz conflitos de conformidade; quando padronizada e pactuada, acelera por simplificação e pilotos regulatórios	Curto e médio	Evita "saltos" incompatíveis com patrimônio/condomínios, mas pode induzir inércia se não for simplificada; quando bem desenhada, reduz fricção e aumenta previsibilidade.
V_3 (Financiamento e incentivos)	Reforçador	Alavanca investimentos e viabiliza retrofit/ocupação	Todos	Propaga efeitos em cadeia, mas exige condições prévias de previsibilidade e segurança.
V_4 (Risco jurídico/judicialização)	Desestabilizador	Introduz incerteza e bloqueia decisões	Curto	Pequenos focos de litigiosidade travam investimento e licenciamento; deve ser mitigado como prioridade transversal.
V_5 (Espaço público)	Reforçador	Aumenta apropriação, permanência e atratividade	Curto e médio	Catalisa uso cotidiano e confiança; acelera ciclos de vitalidade e percepção positiva quando sustentado por rotinas de convivência/cuidado em áreas sensíveis (entorno do CAPS).
V_6 (Segurança e ordenamento)	Compensador	Estabiliza fluxos e reduz externalidades com protocolos integrados (ordem–fiscalização–cuidado/encaminhamento)	Curto	Não cria vitalidade sozinho, mas condiciona sua sustentabilidade, especialmente em usos noturnos e eventos, e na gestão de convivência em áreas sensíveis (entorno do CAPS).

Variável	Tipo de efeito sistêmico	Mecanismo principal	Horizonte de maior impacto	Interpretação estratégica
V_7 (Vacância e retrofit)	Desestabilizador (quando alta vacância) / Reforçador (quando reduz)	Amplifica degradação ou acelera reocupação conforme trajetória	Curto e médio	Variável pivô: quando destravada, muda o equilíbrio do sistema; quando travada, contamina imagem, fluxo e financiamento.
V_8 (Ativação de térreos)	Reforçador	Produz mistura de usos e "fricção urbana" positiva	Curto e médio	Uma das principais engrenagens de vitalidade e segurança difusa; depende de ocupação e regramento.
V_9 (Habitação/ permanência)	Compensador	Estabiliza ciclos de uso e reduz sazonalidade	Médio e longo	Sustenta centralidade viva e reduz dependência de eventos; exige viabilidade econômica e aceitação regulatória.
V_{10} (Infraestrutura especializada)	Reforçador	Eleva produtividade e atratividade do ecossistema por plataformas (hubs/ labs/ estúdios) e serviços (incubação, aceleração, soft-landing)	Médio	Qualifica a base tecnológica e operacional; depende de financiamento e adesão/demanda instalada para não se tornar subutilizada.
V_{11} (Sustentabilidade e ESG)	Reforçador	Diferencia reputação e reduz externalidades	Longo	Não é o motor principal, mas agrega valor e legitimidade para atração de investimentos e parcerias.
V_{12} (Capital humano/inclusão produtiva)	Reforçador	Cria massa crítica e amplia participação econômica	Médio e longo	Precisa ser conectada deliberadamente às dinâmicas de ocupação e economia criativa para não ficar periférica.
V_{13} (Redes/ cooperação/ internacionalização)	Reforçador	Conecta conhecimento, mercado e capital por parcerias e redes (incluindo hubs, aceleradoras, empresas âncora e instituições)	Longo	Expande fronteiras de influência e oportunidades; exige estratégia ativa de parcerias e curadoria institucional, com foco em resultados (projetos, POCs e acesso a mercados).

Variável	Tipo de efeito sistêmico	Mecanismo principal	Horizonte de maior impacto	Interpretação estratégica
V_{14} (Cultura e patrocínio)	Reforçador	Produz identidade simbólica e engajamento	Curto e médio	Acelera imagem e fluxo, mas depende de ordenamento, licenças e capacidade de produção/ financiamento.
V_{15} (Imagem e terroir)	Reforçador (efeito cumulativo)	Amplifica atração de pessoas, talentos e investimento	Médio e longo	Funciona como "feedback": melhora percepção -> atrai uso/investimento -> reforça percepção (inclui redução de estigma por gestão de convivência em áreas sensíveis, como o entorno do CAPS).
V_{16} (Fluxo e acessibilidade)	Compensador	Ajusta equilíbrio entre demanda e capacidade	Curto e médio	Se cresce desordenado, gera conflitos; se bem gerido, sustenta vitalidade e viabilidade econômica e reduz volatilidade associada a conflitos recorrentes de convivência.
V_{17} (Dinamismo da economia da noite)	Reforçador (com governança) / Desestabilizador (sem ordenamento)	Estende tempo de uso e aumenta densidade econômica e reduz volatilidade associada a conflitos recorrentes de convivência	Curto e médio	Potente para vitalidade e ocupação, mas requer pactos de convivência, regulação clara, segurança/ ordem e protocolos de cuidado/encaminhamento em áreas sensíveis (entorno do CAPS) para não gerar rejeição para não gerar rejeição.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Com a análise estrutural e seus resultados, este capítulo estabelece o mapa de forças do sistema territorial do SCS: *(i)* identifica as variáveis com maior poder de alavancagem; *(ii)* explicita as dependências críticas; e *(iii)* organiza a lógica de difusão dos efeitos no tempo. Essa leitura permite transformar o diagnóstico em prioridades estratégicas coerentes, orientando tanto o sequenciamento das ações (o que precisa acontecer primeiro para habilitar o restante) quanto a gestão de riscos (onde bloqueios podem interromper a trajetória).

A partir daqui, passa-se à compreensão do sistema para a construção de futuros possíveis. Essas variáveis e suas relações são utilizadas para estruturar hipóteses e cenários, definindo caminhos alternativos de evolução do Polo e estratégias mais robustas para cada contexto.

4. JOGOS DE ATORES

Na Prospectiva Estratégica Territorial, a análise de jogos de atores[16] cumpre a função de: (i) identificar os agentes relevantes, (ii) quais objetivos perseguem, (iii) como interagem e (iv) de que forma suas convergências e divergências moldam os possíveis caminhos de futuro. Em contextos complexos como o do SCS, onde coexistem interesses públicos, privados, comunitários e patrimoniais, a simples definição de projetos ou indicadores não é suficiente. É necessário compreender as relações de poder e os alinhamentos estratégicos que determinam a viabilidade ou a inviabilidade das ações propostas.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES

A caracterização dos atores do sistema territorial do SCS foi elaborada com base nos dados coletados nas etapas de diagnóstico, entrevistas, reuniões setoriais e análise documental, abrangendo relatórios técnicos, normas institucionais e registros de políticas públicas do Distrito Federal. Essa descrição segue os princípios da análise estrutural e do jogo de atores, em consonância com a Prospectiva Estratégica, buscando compreender não apenas quem são os atores, mas como agem, com que meios, por quais motivações e em direção a quais finalidades.

[16] Na Prospectiva Estratégica, atores são os indivíduos, grupos, organizações ou instituições que têm objetivos próprios, recursos de poder (jurídicos, financeiros, técnicos, políticos, simbólicos) e capacidade de agir para influenciar a evolução do sistema (direta ou indiretamente), seja impulsionando mudanças, seja bloqueando-as. Jogo de atores é a dinâmica relacional que resulta da interação entre esses atores. É o conjunto de alianças, convergências, conflitos, dependências e estratégias que se formam em torno de objetivos em disputa e de regras/condicionantes do sistema. Em termos práticos, o "jogo" descreve quem influencia quem, quem depende de quem, onde estão os vetos e quais coalizões são viáveis para conduzir (ou impedir) determina-das trajetórias futuras.(intermediações) ou retroalimentações.

Cada ator foi descrito a partir de quatro atributos complementares: (i) Papel, que expressa a função institucional ou social desempenhada no sistema; (ii) Recursos, que representam os meios de poder e de ação disponíveis, sejam eles legais, financeiros, técnicos ou simbólicos; (iii) Interesses, que traduzem as motivações estruturais, aquilo que o ator busca preservar, ampliar ou controlar no processo de transformação territorial; e (iv) Objetivos, que detalham as finalidades concretas, de curto, médio ou longo prazo, associadas à sua atuação no contexto do Polo Criativo Tecnológico do SCS.

Essa estrutura permite compreender o posicionamento relativo de cada ator, bem como identificar possíveis zonas de convergência e de conflito entre suas agendas, constituindo a base para a análise subsequente das relações de força e de alinhamento estratégico. Ao explicitar papéis, recursos, interesses e objetivos, o estudo fornece uma visão clara sobre quem são os agentes críticos do sistema, que meios possuem e quais trajetórias tenderão a seguir frente às transformações previstas para o horizonte prospectivo.

O ecossistema do SCS reúne atores institucionais, privados, culturais, acadêmicos e sociais, cada qual com recursos próprios e interesses específicos. O grande desafio estratégico será alinhá-los em torno de uma visão compartilhada, minimizando conflitos (como entre vizinhança sensível e economia da noite) e potencializando sinergias (como entre cultura, tecnologia e reocupação do espaço urbano). Os atores mapeados são descritos a seguir.

A_1 — Governo do DF (macroator, desagregado)

Síntese	O Governo do DF não atua como um bloco único; há agendas setoriais distintas (e, por vezes, tensionadas), exigindo leitura por "sub-atores" para captar prioridades, instrumentos e poderes de veto.

A_{1a} — Indutores do Ecossistema de Inovação (CT&I + Fomento local) (ex.: SECTI/FAPDF)

Papel	Editais, apoio a infraestrutura e programas (hubs, laboratórios, soft-landing).
Recursos	Orçamento e instrumentos de fomento; convênios e articulação com fomento nacional.
Interesses	Posicionamento competitivo do Polo (atração de empresas e projetos).
Objetivos	Financiar e acelerar implantação de infraestrutura/ serviços do Polo e governança orientada a resultados.

A_{1b} — Sistema distrital de urbanismo e licenciamento (ex.: SEDUH e correlatos)

Papel	Conduzir diretrizes urbanísticas, compatibilizações, instrumentos de requalificação e uso do solo.
Recursos	Normativos urbanísticos, instrumentos de ordenamento territorial, capacidade de coordenação regulatória.
Interesses	Coerência urbanística e viabilidade de retrofit/novos usos.
Objetivos	Reduzir fricção regulatória, dar previsibilidade e viabilizar transformação do estoque e do espaço público.

A_{1c} — Política/programas de cultura (ex.: Secretaria de Cultura e Economia Criativa do DF e organizações de cultura e economia criativa)

Papel	Induzir agenda cultural contínua, patrocínios e mecanismos de ativação simbólica.
Recursos	Editais, parcerias, equipamentos e política cultural.
Interesses	Densidade cultural, diversidade de usos e identidade do distrito criativo-tech.
Objetivos	Transformar programação em vetor contínuo (não episódico) e conectá-la ao desenvolvimento econômico local.

A_{1d} — Segurança pública e ordenamento (ex.: SSP e forças operacionais)

Papel	Garantir ordem pública, reduzir externalidades e sustentar permanência (inclusive no período noturno).
Recursos	Capacidade operacional e inteligência; presença territorial.
Interesses	Redução de ocorrências, previsibilidade e controle de conflitos de uso.
Objetivos	Apoiar o regime 24/7 com ordenamento coordenado e protocolos integrados.

A_{1e} — Ordenamento urbano-fiscalizatório (interface com DF Legal, SEDUH e afins)

Papel	Disciplinar uso do espaço e conformidade de operações, reduzindo zona cinzenta regulatória.
Recursos	Poder de autuação/embargo e de estabelecer rotinas e padrões.
Interesses	Reduzir informalidade e conflitos recorrentes.
Objetivos	Padronizar procedimentos e reduzir imprevisibilidade decisória (em articulação com o bloco A_{19}).

A_{1f} — Operação e gestão de equipamentos culturais públicos (Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa)

Papel	Operar equipamentos e viabilizar sua ativação (agenda, cessões e rotinas), inclusive em gestão compartilhada.
Recursos	Controle de espaços/agenda, regras de uso, equipes e contratos, além de instrumentos e metas de parceria via MROSC .
Interesses	Continuidade e previsibilidade da operação, segurança e conservação, com boa convivência no entorno.
Objetivos	Sustentar ativação cultural permanente, padronizar cessões/rotinas (também no MROSC[17]) e compatibilizar usos com normas e operação urbana.

[17] **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)** é o conjunto de regras (principalmente a Lei Federal nº 13.019/2014) que define como o poder público firma parcerias com OSCs para executar atividades de interesse público. Na prática, quando um equipamento cultural é operado "via MROSC", isso costuma ocorrer por instrumentos como: (i) Termo de Colaboração (iniciativa do governo, com repasse de recursos); (ii) Termo de Fomento (iniciativa da OSC, com repasse); ou (iii) Acordo de Cooperação (sem repasse). No nosso "jogo de atores", citar MROSC significa reconhecer que a operação pode estar com uma OSC parceira, com metas, plano de trabalho e responsabilidades específicas, mesmo que a política cultural permaneça sob a secretaria.

A_{1g} — Turismo e promoção do destino (Secretaria de Turismo)

Papel	Induzir a atratividade do SCS como destino (negócios, cultura e lazer), conectando o Polo a circuitos de visitação e eventos para ampliar fluxo e permanência.
Recursos	Instrumentos de promoção e marketing, apoio à captação/realização de eventos, articulação com hotelaria e trade turístico, além de inteligência de dados sobre visitantes e demanda.
Interesses	Fortalecer a imagem do destino, qualificar a experiência do visitante e ampliar permanência e gasto local, com operação organizada e previsível.
Objetivos	Posicionar o Polo no mercado de turismo e eventos; apoiar uma agenda anual integrada; integrar rede de hospedagem/serviços; e monitorar resultados (fluxo, perfil e impacto econômico).

A_{1h} — Assistência social e saúde mental (interface CAPS e população em situação de rua)

Papel	Coordenar cuidado, abordagem e encaminhamento no território para reduzir conflitos de uso e sustentar convivência.
Recursos	Rede de serviços/equipes (CAPS e correlatos), protocolos, articulação intersetorial, dados de atendimento ou encaminhamento.
Interesses	Continuidade do cuidado, redução de reincidência e estigma, evitar respostas coercitivas sem rede.
Objetivos	Protocolo territorial do entorno do CAPS, fluxo de encaminhamento com indicadores, mesa permanente com comércio/OSCs e integração com ordenamento/ limpeza.

A_2 — Administração Regional (Plano Piloto)

Papel	Executor local e mediador cotidiano entre governo e território.
Recursos	Capacidade administrativa local e articulação comunitária.
Interesses	Redução de conflitos de uso e melhoria perceptível do ambiente urbano.
Objetivos	Operacionalizar respostas rápidas e sustentar rotinas de manutenção/ordenamento no território.

A_3 — IPHAN (patrimônio)

Papel	Anuência e orientação técnica para intervenções em área com restrições patrimoniais.
Recursos	Poder regulatório e capacidade de veto por conformidade patrimonial.

Interesses	Preservação de valores patrimoniais com qualidade técnica e previsibilidade.
Objetivos	Compatibilizar preservação e inovação por critérios claros e fluxos consistentes.

A_4 — UNESCO e organismos de referência (contexto reputacional)

Papel	Referência e condicionantes reputacionais para coerência urbanística e preservação.
Recursos	Poder simbólico/reputacional (indução por diretrizes e escrutínio público).
Interesses	Manutenção de diretrizes do sítio e integridade urbana.
Objetivos	Estimular soluções compatíveis e de alta qualidade, evitando riscos reputacionais.

A_5 — Proprietários e investidores do estoque imobiliário (desagregado)

Síntese	O bloco "proprietários" é heterogêneo; diferenciar perfis é crucial para entender capacidade real de retrofit, velocidade de decisão e disposição para pactos.

A_{5a} — Proprietários ausentes/fragmentados

Papel	Detêm ativos, mas com baixa responsividade decisória (entraves de assembleias, comunicação, quóruns).
Recursos	Controle patrimonial, porém com baixa capacidade operacional.
Interesses	Preservação de renda/valor com mínimo risco e esforço.
Objetivos	Manter status quo e evitar obras/uso "incômodo" quando há conflito.

A_{5b} — Proprietários locais e gestores ativos

Papel	Financiar e escalar operações de retrofit/ocupação quando há governança e mitigação de risco.
Recursos	Capital em escala, engenharia financeira, capacidade de estruturação.
Interesses	Retorno ajustado ao risco, previsibilidade regulatória e segurança jurídica.
Objetivos	Estruturar veículos e carteiras para escala de reocupação (em coordenação com instituições financeiras (A_{11}) e agências de fomento (A_{12}).

A_6 — Empresas âncora de tecnologia e inovação

Papel	Demandantes-chave de ocupação qualificada (escritórios, hubs, laboratórios), geradoras de emprego e densidade econômica.

Recursos	Investimento privado, tração de mercado, capacidade de atrair talentos e redes.
Interesses	Ambiente urbano seguro e funcional, infraestrutura e previsibilidade para operar.
Objetivos	Instalar/expandir operações no SCS e consolidar o Polo como referência de inovação.

A_7 — Setor cultural (produtores, coletivos, instituições)

Papel	Ativação simbólica e programação, criando identidade e fluxo por circuitos culturais.
Recursos	Capital simbólico, mobilização, capacidade de produção e redes culturais.
Interesses	Continuidade de programação, acesso a espaços e patrocínio, redução de entraves operacionais.
Objetivos	Transformar cultura em componente permanente do distrito (e não apenas agenda episódica).

A_8 — Academia e formação (universidades, SENAC-DF, etc.)

Papel	Formação e requalificação de capital humano; pesquisa aplicada; conexão entre ensino e demandas do Polo.
Recursos	Reputação, infraestrutura educacional, oferta de cursos e projetos aplicados.
Interesses	Ampliar presença territorial e parcerias com setor produtivo.
Objetivos	Operar como ponte para talentos, qualificação e inovação aplicada, conectando formação a projetos do portfólio.

A_9 — Organizações da Sociedade Civil (OSC)[18] e organizações comunitárias

Papel	Mediação social, inclusão produtiva e suporte em agendas sensíveis (conflitos de uso, vulnerabilidade).
Recursos	Legitimidade social, presença territorial e redes de atendimento.
Interesses	Mitigação de externalidades e acesso a oportunidades de renda e serviços.
Objetivos	Ampliar inclusão produtiva e contribuir para pactos de convivência e corresponsabilização.

[18] Organizações da Sociedade Civil (OSC) são entidades privadas sem fins lucrativos, cooperativas sociais ou organizações religiosas que realizam atividades de interesse público em áreas como educação, saúde e cultura. Elas atuam de forma independente do Estado, mas podem firmar parcerias através de termos de colaboração, fomento ou acordos de cooperação. No contexto do SCS, podem ser associações, institutos, fundações e coletivos formalizados que atuam no território com finalidades públicas, como cultura, assistência social, direitos, inclusão produtiva, mediação de conflitos, ativação comunitária e gestão/uso do espaço público.

A_{10} — Usuários cotidianos (trabalhadores, clientes, moradores do entorno e públicos recorrentes)

Papel	Definem o "funcionamento real" do território (uso diário, percepção de segurança, demanda por serviços).
Recursos	Legitimidade social, pressão pública, padrões de consumo e circulação.
Interesses	Segurança, conforto urbano, acessibilidade, serviços e convivência equilibrada.
Objetivos	Ter um SCS funcional, com diversidade de usos, segururança e menor conflito urbano-social.

A_{11} — Instituições financeiras (bancos, crédito, estruturação, como BRB)

Papel	Prover crédito, garantias, estruturação financeira e disciplinar risco para investimentos em escala.
Recursos	Capital, instrumentos financeiros, precificação de risco.
Interesses	Projetos bancáveis, governança confiável e segurança jurídica.
Objetivos	Estruturar funding para retrofit e operação, articulando garantias e mecanismos de mitigação de risco.

A_{12} — Agências de fomento (Ex.: SEBRAE, BNDES, FINEP e correlatas)
[Indicação de convocação explícita dessas instituições para o Polo]

Papel	Indução por instrumentos de fomento, assistência técnica e programas estruturantes.
Recursos	Linhas, garantias, subvenção, apoio técnico e programas.
Interesses	Impacto econômico e inovação com capacidade de mensuração.
Objetivos	Alavancar investimento e acelerar programas com efeito de rede no ecossistema.

A_{13} — Setor produtivo organizado (entidades empresariais como ator coletivo, como Associação Comercial do Distrito Federal, Fecomércio e SESC/DF)

Papel	Coordenação do setor privado em bloco, com capacidade de ação coletiva (demanda agregada, coinvestimento, pactos).
Recursos	Alta representatividade e mobilização; capacidade de investimento e articulação política (ex.: milhares de empresas e grande massa de empregos no setor).
Interesses	Governança com poder decisório, incentivos territorializados, infraestrutura especializada e posicionamento competitivo do SCS.
Objetivos	Organizar demanda em escala, co-investir (inclusive via estruturas financeiras) e posicionar o Polo como referência (ex.: GovTech).

A_{14} — Síndicos e administradoras condominiais (poder de veto)

[Considerado um ator crítico]

Papel	Governança privada do cotidiano predial; podem habilitar ou bloquear retrofit, usos e modernização.
Recursos	Poder de veto sobre reformas e usos; controle de normas de convivência; condução de assembleias e quóruns.
Interesses	Manutenção da ordem condominial, minimização de conflitos e redução de transtornos de obra/uso.
Objetivos	Restringir usos percebidos como "incompatíveis" e reduzir riscos internos; quando engajados, pactuar critérios e acelerar decisões.

A_{15} — Hospitais vizinhos (vizinhança sensível e grande gerador de fluxo)

Papel	Vizinhança sensível (ruído, circulação, segurança) e gerador contínuo de fluxo e demanda por serviços.
Recursos	Influência social e institucional; requisitos operacionais (acessos, silêncio relativo, segurança).
Interesses	Acessibilidade, previsibilidade operacional e redução de externalidades noturnas.
Objetivos	Pactuar regras de convivência e logística urbana compatíveis com operação hospitalar.

A_{16} — Hotéis e hospedagem

Papel	Beneficiários diretos da requalificação e do aumento de eventos/fluxos; suporte à permanência.
Recursos	Rede de serviços, conexão com turismo de negócios e eventos, capacidade de investimento setorial.
Interesses	Reputação territorial, segurança, qualificação do entorno e calendário de programação.
Objetivos	Aumentar ocupação e integrar-se à estratégia de atração de eventos e visitantes.

A_{17} — Prefeitura do SCS / associação local (governança territorial instalada)

Papel	Ator local estruturado, com conhecimento de infraestrutura, operação e demandas do território.
Recursos	Rede local, legitimidade econômica entre ocupantes, conhecimento técnico do cotidiano urbano.
Interesses	Reocupação, valorização do comércio/serviços e melhoria de funcionamento urbano.
Objetivos	Participar da governança, apoiar pactos operacionais e acelerar soluções de curto prazo no território.

A_{18} — Operadores da economia da noite (bares, casas, produtores e operadores 24/7)

[Considerado um ator crítico]

Papel	Operação e ativação noturna, ampliando densidade econômica e permanência temporal do território.
Recursos	Geração de empregos, atração de públicos, capacidade de ativação e programação noturna.
Interesses	Marco regulatório claro, licenças previsíveis, pactos de convivência (ruído, limpeza, segurança), infraestrutura e transporte no horário estendido.
Objetivos	Institucionalizar a economia da noite como vetor do Polo, com representação na governança e regras específicas para reduzir conflito e aumentar sustentabilidade.

A_{19} — Órgãos de fiscalização e controle (poder de veto)

[Ponto crítico para reduzir incerteza]

Papel	Fiscalizar conformidade e segurança operacional (eventos, obras, funcionamento, ocupação do espaço público).
Recursos	Poder de autuação, embargo e interdição; alta autonomia decisória em campo.
Interesses	Redução de risco institucional e cumprimento estrito de normas, evitando precedentes e passivos.
Objetivos	Operar com protocolos padronizados e deliberação articulada entre órgãos, com prazos e fluxos previsíveis para licenciamento/retrofit.

Para organizar o jogo de atores do SCS de forma inteligível e operacional, os atores são agrupados em blocos funcionais, segundo o tipo de poder que exercem sobre o sistema: (i) decisão pública e coordenação de políticas; (ii) regulação, fiscalização e poderes de veto; (iii) capital, propriedade e estruturação financeira; (iv) operadores do ecossistema criativo-tecnológico; e (v) legitimidade territorial, convivência e ancoragens de demanda. Essa leitura por blocos permite compreender que a transformação do Polo não depende de um único "ator dominante", mas de coalizões capazes de alinhar incentivos e reduzir atritos entre quem define regras, quem financia, quem executa e quem convive com os efeitos do funcionamento do território.

No Bloco 1 (*Governança e coordenação pública*) situam-se os sub-atores do Governo do DF com capacidade de formulação, indução e execução setorial: indução do ecossistema de inovação (A_{1a}), cultura/economia criativa como política e programação (A_{1c}), segurança pública e ordenamento (A_{1d}), operação e gestão de equipamentos culturais públicos (A_{1f}), turismo e promoção do destino (A_{1g}) e serviços sociais (A_{1g}), além da Administração Regional (A_2). Ressalta-se que A_{1c} se refere ao desenho e indução de políticas, programas e programação cultural, enquanto A_{1f} representa a dimensão operacional (agenda, cessões, infraestrutura e rotinas) dos equipamentos sob gestão pública e dos arranjos de operação associados. Adicionalmente, reconhece-se que a infraestrutura cultural do SCS inclui equipamentos e espaços com diferentes institucionalidades (federais, universitários e privados) cuja articulação é relevante para a ativação territorial (por exemplo, Museu dos Correios, Casa da Cultura da América Latina [CAL/UnB] e galerias privadas), ainda que não integrem a estrutura administrativa do GDF.

No Bloco 2 (*Regulação, fiscalização e controle*) estão os atores com maior capacidade de condicionar, autorizar ou interromper intervenções e operações: patrimônio (A_3), fiscalização e controle (A_{19}) e, no plano privado, a governança condominial (A_{14}), que pode funcionar como "barreira invisível" ou como acelerador, conforme pactos e regras internas. Integram ainda este bloco, como sub-atores do Governo do DF com funções regulatórias e de ordenamento, urbanismo/licenciamento (A_{1b}) e ordenamento/fiscalização urbana (A_{1e}), além do componente reputacional de referência (A_4).

O Bloco 3 (*Propriedade, investimento e capital*) reúne proprietários e investidores do estoque imobiliário (A_5), instituições financeiras (A_{11}) e agências de fomento (A_{12}), além do setor produtivo organizado (A_{13}). Este bloco controla ativos e recursos e responde fortemente à previsibilidade regulatória e ao ambiente de segurança jurídica e operacional; por isso, tende a ser decisivo para viabilizar escala em retrofit, infraestrutura e ocupação.

O Bloco 4 (*Operadores do Polo e geração de valor*) inclui empresas e startups de tecnologia (A_6), setor cultural (A_7), academia/formação (A_8), a gestão/ativação de equipamentos culturais públicos (A1f) e operadores da economia da noite (A_{18}), que transformam o território em prática econômica e social, produzindo empregos, programação, inovação e permanência 24/7, desde que haja condições urbanas e regulatórias para operar com sustentabilidade.

Por fim, o Bloco 5 (*Comunidade usuária e vizinhanças sensíveis*) agrega usuários cotidianos (A_{10}) e atores de grande relevância territorial, como hospitais (A_{15}), além do setor de hospedagem (A_{16}) e estruturas locais de representação (A_{17}), que, embora nem sempre tenham "caneta regulatória", influenciam diretamente a legitimidade social do Polo, a aceitação de usos (especialmente noturnos) e a estabilidade dos pactos de convivência. Em conjunto, esses blocos delimitam o campo de alianças e tensões: os blocos regulatórios e de veto definem o "corredor de viabilidade", o bloco financeiro define o "ritmo de escala", os operadores definem a "produção de vitalidade" e a comunidade/vizinhanças definem a "licença social" para o SCS operar como centralidade viva.

O Quadro 4.1 detalha os blocos funcionais conforme seus papeis predominantes no sistema, observando que se trata de uma classificação analítica: alguns atores, sobretudo o Governo do DF (A_1), quando desagregado em sub-atores, podem atuar em mais de um bloco. Por exemplo, os gestores de equipamentos culturais (A_{1f}) têm função como agente público e, simultaneamente, papel de operação cultural. Por isso, a desagregação é necessária para explicitar divergências internas e poderes de veto nas etapas seguintes.

Quadro 4.1 — Blocos de atores e composição (atores por função no sistema)

Bloco	Função predominante no jogo de atores	Atores incluídos (códigos e nomes)
Bloco 1 (Governança e coordenação pública)	Formulação de políticas, coordenação intersetorial e execução territorial	**A_1** (Governo do DF) [*desagregado para análise em CT&I/fomento local* (A_{1a}); *cultura, economia criativa e programação* (A_{1c}); segurança pública e ordenamento (A_{1d}); *operação e gestão de equipamentos culturais públicos* (A_{1f}); *Turismo e promoção do destino* (A_{1g}); *Assistência social e saúde mental* (A_{1h}) *e demais sub-atores pertinentes*] **A_2** (Administração Regional) [*Plano Piloto*]
Bloco 2 (Regulação, fiscalização e vetos)	Definição do "corredor de viabilidade" (autorizações, condicionantes, poder de embargo/veto)	**A_3** (IPHAN) [*patrimônio*] **A_{19}** (Órgãos de fiscalização e controle) **A_{14}** (Síndicos e administradoras condominiais) **A_4** (UNESCO/organismos de referência) [*condicionante reputacional*] **A_{1b}** (Urbanismo/licenciamento) **A_{1e}** (Ordenamento/fiscalização)
Bloco 3 (Propriedade, investimento e capital)	Escala e ritmo da transformação (retrofit, ocupação, funding, engenharia financeira)	**A_5** (Proprietários e investidores) [*ausentes/fragmentados* (A_{5a}); *locais/ativos* (A_{5b}); *institucionais* (A_{5c})] **A_{11}** (Instituições financeiras) **A_{12}** (Agências de fomento) **A_{13}** (Setor produtivo organizado) [*entidades empresariais*]
Bloco 4 (Operadores do Polo e geração de valor)	Produção de atividade econômica e simbólica (inovação, cultura, operação 24/7, formação)	**A_6** (Empresas de tecnologia & Inovação, startups e incubadoras); **A_8** (Academia e formação) **A_7** (Setor cultural) [*produtores, artistas, instituições*] **A_{18}** (Operadores da economia da noite) **A_{10}** (Usuários profissionais/empreendedores recorrentes) [*quando tratados como público produtivo, não apenas "usuário geral"*]
Bloco 5 (Licença social, convivência e ancoragens de demanda)	Legitimação social, pactos de convivência, mitigação de externalidades e estabilidade do 24/7	**A_{10}** (Usuários cotidianos) [*residentes do entorno e públicos recorrentes*] **A_9** (OSCs e coletivos) **A_{15}** (Hospitais) [*vizinhança sensível e gerador de fluxo*] **A_{16}** (Hotéis e hospedagem) **A_{17}** (Prefeitura do SCS / associação local)

Essa leitura por blocos evidencia que a transformação do SCS não é um processo comandado por um único agente, mas pela coordenação de interdependências: enquanto governança pública e regulação delimitam o "corredor de viabilidade", propriedade/capital define o ritmo de escala, operadores produzem vitalidade e geração de valor, e a licença social sustenta (ou limita) a continuidade do regime de uso, especialmente no regime 24/7. A partir dessa estrutura, a análise avança para a identificação das convergências e divergências de objetivos, dos pontos de veto e das coalizões viáveis entre atores, de modo a orientar pactos, instrumentos e arranjos de governança capazes de reduzir conflitos e aumentar a probabilidade de implementação consistente ao longo do Plano.

4.2 IMPACTOS CRUZADOS ENTRE ATORES DO SETOR COMERCIAL SUL

Para compreender a dinâmica do SCS e sua transformação em polo criativo e tecnológico, é necessário analisar não apenas as variáveis estruturais, mas também a forma como os atores estratégicos interagem. Cada instituição, grupo social ou segmento econômico exerce um certo grau de influência sobre os demais e, ao mesmo tempo, é impactado pelas decisões e movimentos alheios.

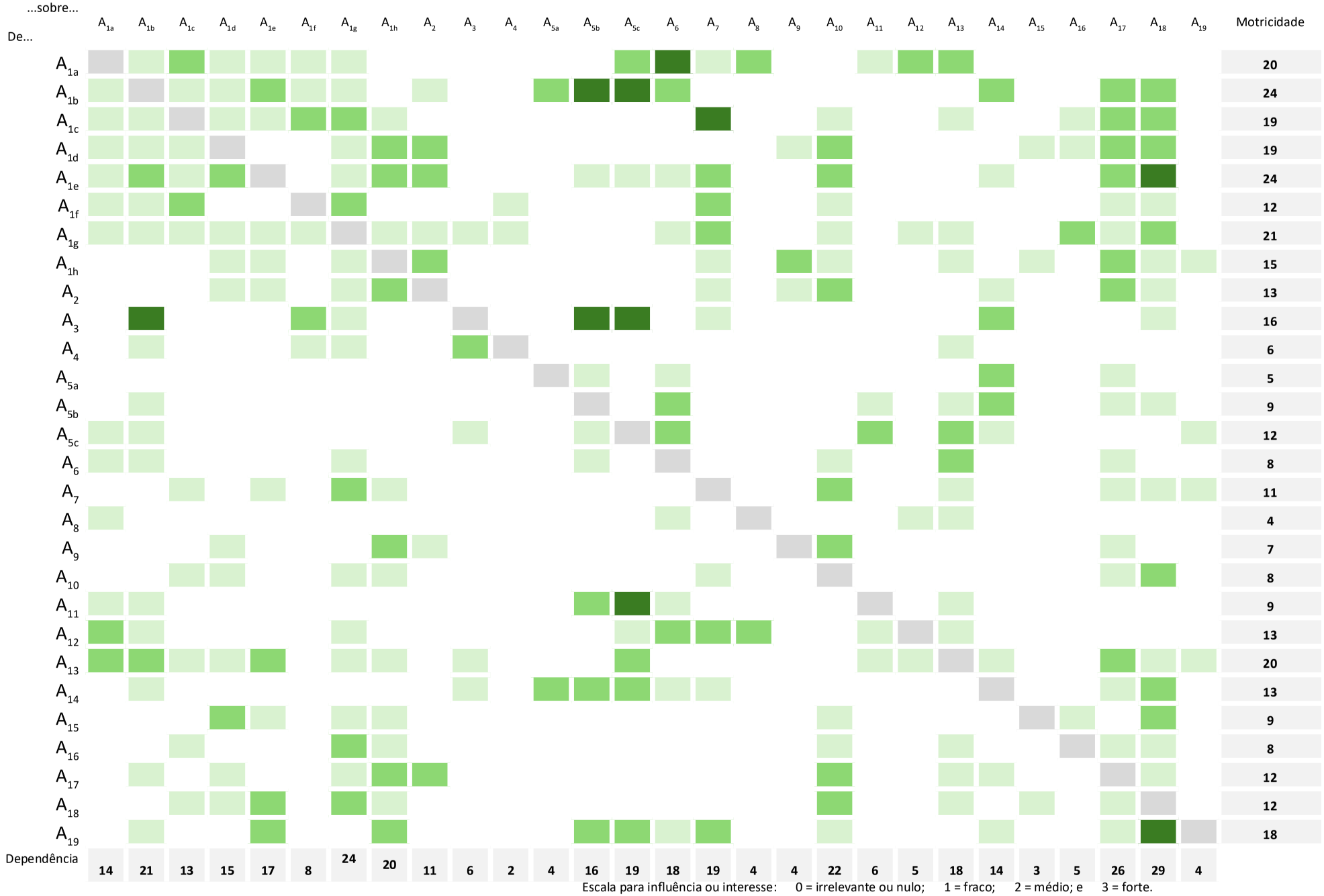
Foi aplicado o método/ferramenta MACTOR[19] para: (i) identificar os atores relevantes do SCS; (ii) estimar o poder de influência entre eles; (iii) mapear posições frente a objetivos estratégicos; e (iv) derivar convergências/divergências que embasam coalizões e estratégias de negociação. Para analisar a Influência direta entre atores foi utilizada a seguinte escala: **0** = nula; **1** = fraca; **2** = média; **3** = forte.

A Matriz de Influência Direta (Tabela 4.1) é um instrumento fundamental dentro do método MACTOR, pois permite representar, de maneira sistemática, o peso relativo de cada ator na rede de relações. Nela, mede-se em que medida um ator exerce influência direta sobre outro, sem mediações, considerando fatores como recursos disponíveis, poder normativo, legitimidade social, capacidade financeira e mobilização cultural. Essa matriz é a base para a identificação dos atores motores, que possuem maior capacidade de induzir mudanças, dos atores dependentes, que refletem mais os impactos do sistema do que o influenciam, dos atores de ligação, que funcionam como difusores de efeitos, e dos atores autônomos, cuja participação é mais periférica. Portanto, a construção dessa matriz é um primeiro passo para estruturar a análise de jogos de atores, identificar alianças es-tratégicas e antecipar conflitos, fornecendo insumos práticos para a definição de uma governança territorial eficaz e compartilhada no SCS.

O mapa de influência (motricidade)/dependência direta entre atores mostrado na Figura 4.1 permite visualizar de forma sintética o equilíbrio de forças no sistema, destacan-do: (i) quais atores funcionam como motores institucionais; (ii) quais ocupam posições de ligação estratégica; (iii) quais se configuram como dependentes; e (iv) quais atuam de for-ma autônoma ou periférica. Essa leitura gráfica complementa a matriz numérica, tornando mais clara a hierarquia de poder, os riscos de bloqueio e as oportunidades de cooperação, e serve como referência central para o desenho da governança do SCS.

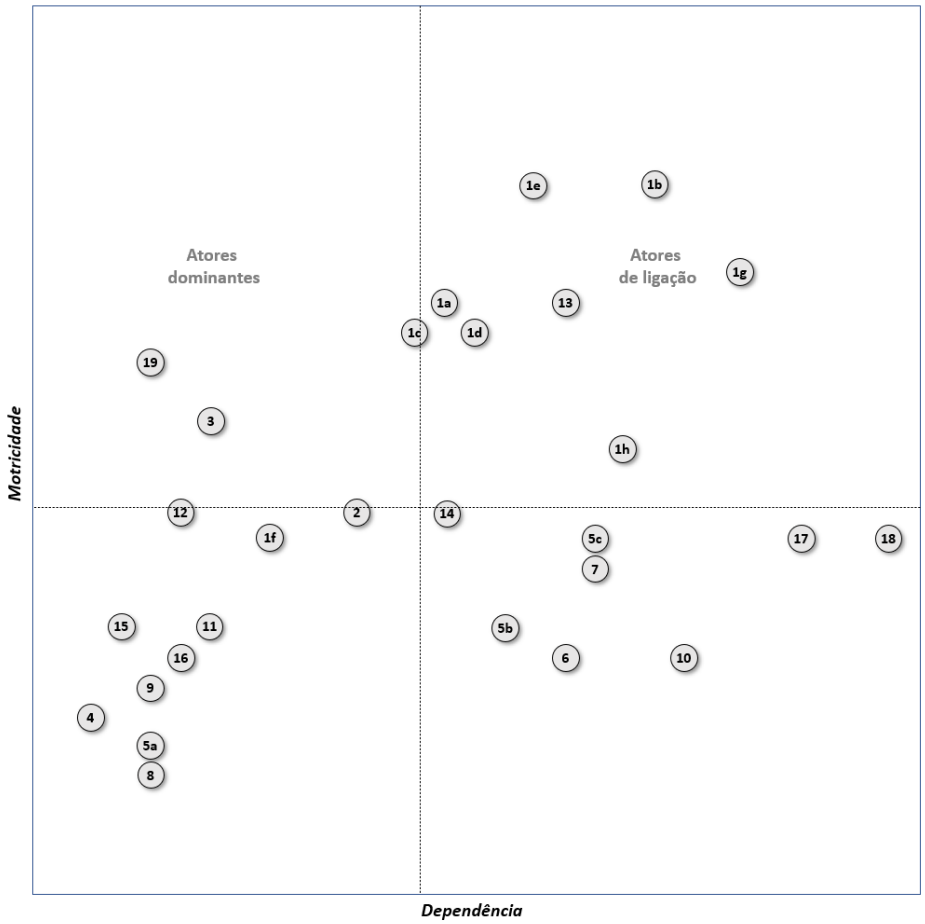
[19] **MACTOR** (Méthode, Acteurs, Objectifs, Rapports de force, ou Método dos Atores, Objetivos e Relações de Força) é um método prospectivo que analisa as relações de poder, alianças e conflitos entre atores, cruzando sua influência mútua e seus posicionamentos em relação a objetivos estratégicos. No caso do SCS, sua aplicação permite compreender como instituições públicas, organismos internacionais, proprietários, investidores, startups, setor cultural, academia e sociedade civil convergem ou divergem em torno da reocupação de imóveis, preservação patrimonial, inclusão social e sustentabilidade financeira. Essa leitura antecipa alianças potenciais e conflitos críticos, fornecendo insumos para o desenho de uma governança capaz de alinhar interesses diversos e garantir a viabilidade do SCS como polo criativo e tecnológico.

Tabela 4.1 — Matriz de influência direta entre atores



Escala para influência ou interesse: 0 = irrelevante ou nulo; 1 = fraco; 2 = médio; e 3 = forte.

Figura 2 — Mapa de influência (motricidade)/dependência direta entre atores*



*A_{1a}: GDF – CT&I e fomento local; A_{1b}: GDF – Sistema Distrital de urbanismo e licenciamento; A_{1c}: GDF – Política/programas de cultura; A_{1d}: GDF – Segurança pública e ordenamento; A_{1e}: GDF – Ordenamento urbano-fiscalizatório; A_{1f}: GDF – Operação e gestão de equipamentos culturais públicos; A_{1g}: GDF – Turismo e promoção do destino; A_{1h}: GDF – Assistência social e saúde mental; A_2: Administração Regional; A_3: IPHAN; A_4: UNESCO e organismos de referência; A_{5a}: Proprietários ausentes/fragmentados; A_{5b}: Proprietários locais e gestores ativos; A_{5c}: Investidores institucionais / gestores; A_6: Empresas âncora de tecnologia e inovação; A_7: Setor cultural; A_8: Academia e formação; A_9: OSCs e organizações comunitárias; A_{10}: Usuários cotidianos; A11: Instituições financeiras; A_{12}: Agências de fomento; A_{13}: Setor produtivo organizado; A_{14}: Síndicos e administradoras condominiais; A_{15}: Hospitais vizinhos; A_{16}: Hotéis e hospedagem; A_{17}: Prefeitura do SCS / associação local; A_{18}: Operadores da economia da noite; A_{19}: Órgãos de fiscalização e controle.

Essa configuração revela um sistema em que o poder não se concentra em um "ator único", mas se organiza como uma arquitetura de condicionantes: existe um núcleo regulatório–operacional que define o corredor de viabilidade (licenciamento/ urbanismo, patrimônio e fiscalização/controle), um núcleo de escala econômica que transforma viabilidade em ritmo (capital institucional, sistema financeiro e fomento) e um núcleo de vitalidade que materializa a transformação como uso e permanência (empresas e hubs, cultura, economia da noite e públicos). Com a nova configuração, dois componentes ganham centralidade como "pontes" do sistema: a promoção do destino e captação de eventos (turismo), que acelera demanda e fluxo quando há condições urbanas e operacionais, e a interface de saúde mental/assistência social

e redução de danos (entorno do CAPS e população em situação de rua), que introduz uma camada de convivência e cuidado decisiva para a licença social e a estabilidade do cotidiano. A principal implicação é que a transformação do SCS ocorre por travessias entre esses núcleos: quando uma travessia falha, o sistema não "para", mas degrada em iniciativas pontuais, conflito recorrente e alta fricção.

O primeiro achado é a presença clara de atores com poder de veto e alta capacidade de condicionar o andamento do território. Assim, os órgãos responsáveis por fiscalização e controle e as instâncias de patrimônio aparecem como dominantes: mesmo sem liderar o discurso estratégico, podem interromper operação, eventos, reformas e mudanças de uso, ou, ao contrário, quando operam com critérios e rotinas previsíveis, reduzem incerteza e destravam cadeias de investimento. Nesta versão, também se destaca o papel da política cultural como ator dominante de indução: quando há continuidade programática, regras operacionais e capacidade de mobilização de agenda, a cultura deixa de ser episódica e passa a operar como alavanca de imagem, fluxo e permanência.

O segundo achado é que o centro de gravidade do jogo está no conjunto de atores de ligação, simultaneamente influentes e muito condicionados. A função de urbanismo/licenciamento e a função de ordenamento urbano-fiscalizatório aparecem como nós centrais: regulam o que pode acontecer e como acontece no cotidiano, induzindo fortemente o comportamento de operadores, investidores e públicos, mas dependendo de alinhamento institucional para atuar de forma previsível. A própria desagregação do Governo evidencia por que "governo" não é bloco homogêneo: a agenda de CT&I/fomento local induz empresas e hubs; a agenda de cultura (política e programação) induz ativação cultural; a agenda de segurança pública sustenta permanência; e o eixo licenciamento–ordenamento define o corredor regulatório real. Com a inclusão da Secretaria de Turismo, reforça-se um ator de ligação voltado à promoção do destino e captação de eventos: ele amplia demanda e fluxo, mas depende intensamente das condições de segurança, ordenamento, programação cultural e qualidade da experiência urbana.

Com a inclusão da interface de saúde mental e assistência social (CAPS/ população em situação de rua), explicita-se outro ator de ligação: ele influencia a estabilidade da convivência e a licença social, mas depende de coordenação com ordenamento, segurança, gestão territorial e atores locais para que cuidado e uso do espaço público não entrem em rota permanente de colisão.

> **Corredor de viabilidade: coordenação para reduzir fricção e "efeito de chicote"**
>
> A transformação do SCS depende, antes de tudo, da formação de um corredor de viabilidade: um arranjo coordenado entre licenciamento/ urbanismo, ordenamento/fiscalização, controle e patrimônio, com segurança como suporte de permanência e redução de externalidades. Quando essa coalizão opera com critérios claros, prazos e rotinas, o sistema ganha previsibilidade e permite que investidores e operadores assumam risco com racionalidade. Quando atua de forma fragmentada, produz "efeito de chicote": iniciativas avançam e recuam por interpretações divergentes, licenças instáveis e reação territorial, reduzindo ritmo e confiança.

O terceiro achado, decisivo para o portfólio, é que o sistema tem um ponto sensível de escala: o capital institucional aparece altamente condicionado, crucial para viabilizar escala, porém sensível ao comportamento do corredor regulatório e às condições de operação. A leitura é direta: o capital acelera quando há previsibilidade de licenciamento, critérios patrimoniais estáveis, fiscalização proporcional e regras privadas viáveis; e retrai quando o risco é percebido como incalculável. Nesse sentido, a matriz explicita um mecanismo: previsibilidade regulatória + rotinas de decisão + redução de veto difuso = financiamento viável e sustentável. As agências de fomento, por sua vez, aparecem como um componente mais especializado: sua força está em instrumentos e desenho de programas, mas sua capacidade de "fazer escala" depende de acoplamento efetivo ao pipeline e ao corredor de viabilidade.

O quarto achado é a centralidade da governança condominial como difusor de (in)viabilidade. Ela não aparece como um dominante "puro"; ao contrário, tende a ser altamente condicionada pelo ambiente institucional (licenciamento, patrimônio e ordenamento), mas mantém poder real de travamento por quóruns, convenções, aversão ao risco e custos de obra. Isso é típico de territórios com estoque imobiliário fragmentado: parte do bloqueio não é "da lei", mas da capacidade de deliberação privada. Quando essa camada não é endereçada como estratégica, o Plano tende a superestimar a velocidade de retrofit e subestimar o tempo de coordenação real.

O quinto achado é que os operadores da economia da noite são altamente dependentes do sistema e, por isso, funcionam como o melhor termômetro de maturidade institucional. A operação noturna não se consolida por esforço isolado: depende de ordenamento e fiscalização previsíveis, de segurança, de licenciamento, de pactos condominiais, de convivência com vizinhanças sensíveis e rede de hospedagem, e de aceitação do público.

Nesta configuração, torna-se ainda mais explícito que o 24/7 também é testado pela capacidade do território de administrar tensões de convivência e cuidado: quando a articulação entre ordenamento, segurança e a interface socioassistencial falha, aumentam conflitos, estigma e pressão por restrições, degradando a estabilidade do regime noturno. Assim, quando a noite estabiliza (com regras e redução de conflito), isso normalmente indica que o corredor de viabilidade está operando; quando oscila entre "picos" e "interdições", sinaliza que o sistema ainda está em equilíbrio frágil.

O sexto achado é que os atores que "fazem o território acontecer" estão majoritariamente no quadrante dependente: empresas e hubs, setor cultural, públicos/usuários, governança local e proprietários engajados. Isso não é um defeito: é a assinatura de um processo territorial em que a vitalidade é consequência de condições habilitadoras. A implicação é estratégica: se o Plano quiser acelerar resultados visíveis (fluxo, imagem, uso em horários estendidos), precisa primeiro estabilizar os nós de ligação e os atores com poder de veto; caso contrário, a base dependente continuará operando abaixo do potencial, gerando frustração e perda de credibilidade.

Por fim, o grupo autônomo não deve ser lido como irrelevante, mas como especializado e frequentemente "canalizado" por outros nós. Instituições financeiras, por exemplo, tendem a operar de modo seletivo, influenciando sobretudo estruturas de investimento e veículos de funding. A operação de equipamentos culturais públicos aparece mais como infraestrutura de ativação, ganhando centralidade quando acoplada ao portfólio e ao calendário. Vizinhanças sensíveis, apesar de menor densidade relacional direta, exercem influência importante quando cresce a operação em horários estendidos e aumenta a necessidade de pactos de convivência. E, com a inclusão explícita da interface de saúde mental/assistência social, fica mais claro que parte da governabilidade do SCS não se resolve apenas por controle, mas por protocolos de cuidado e convivência capazes de reduzir reincidência de conflitos e estabilizar o cotidiano.

O Quadro 4.2 apresenta a arquitetura de poder por quadrantes, oferecendo a visão estrutural do jogo: quem tende a operar como condicionante duro (potencial de veto), quem funciona como nó de coordenação (difusor de efeitos), e quem aparece sobretudo como resultado sensível do arranjo institucional.

Quadro 4.2 — Arquitetura de poder por quadrantes

	Baixa dependência	**Alta dependência**
Alta motricidade	**Dominantes** (veto/condicionamento com baixa dependência) A_{1c} (cultura/política e programação) A_{3} (patrimônio) A_{19} (fiscalização e controle)	**Ligação** (nós centrais de coordenação e difusão) A_{1a} (CT&I/fomento local) A_{1b} (Urbanismo/licenciamento) A_{1d} (segurança) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{1g} (turismo e promoção de destino) A_{1h} (Assistência social e saúde mental) A_{13} (setor produtivo organizado)
Baixa motricidade	**Autônomos** (baixa densidade direta; papel de contorno/infraestrutura) A_{1f} (equipamentos culturais) A_{2} (administração regional) A_{4} (referência reputacional) A_{5a} (proprietários ausentes) A_{8} (academia) A_{9} (OSCs) A_{11} (bancos/fundos) A_{12} (fomento) A_{15} (hospitais) A_{16} (hotelaria)	**Dependentes** (onde a mudança se materializa; altamente sensível ao sistema) A_{5b} (proprietários engajados) A_{5c} (investidores institucionais) A_{6} (empresas/hubs) A_{7} (setor cultural) A_{10} (públicos) A_{14} (governança condominial) A_{17} (governança local/ associação) A_{18} (operadores da economia da noite)

Atores-veto: do "consulta" ao núcleo de decisão operacional

No jogo de atores do SCS há "atores-veto" que, mesmo sem liderar o discurso estratégico, podem interromper operação, eventos, reformas e mudanças de uso, ou, ao contrário, destravar o sistema quando atuam com rotinas previsíveis. Patrimônio e fiscalização/controle aparecem como dominantes nesse papel: a estratégia não pode tratá-los como atores "de consulta", mas como parte do núcleo de decisão operacional. Além disso, há vetos difusos que frequentemente produzem travamento por outras vias: a combinação entre licenciamento/ordenamento (interpretações e rotinas), deliberação condominial (quóruns e regras internas) e gestão de convivência e cuidado no entorno do CAPS (quando não há encaminhamento ou protocolo) pode gerar escaladas de conflito que terminam em restrições e interdições. A implicação é direta: padronização + prazos + registro de decisões + protocolos de convivência reduzem incerteza e evitam que vetos difusos consumam tempo e credibilidade do Plano.

O Quadro 4.3, por sua vez, agrega a matriz ao nível bloco -> bloco, evidenciando como circula a influência entre as grandes funções do sistema (governança pública, regulação/vetos, capital/propriedade, operadores e licença social). Infere-se que o SCS é um sistema em que regulação e ordenamento (Bloco 2) e coordenação pública (Bloco 1) moldam fortemente as condições para que operadores (Bloco 4) e licença social (Bloco 5) consigam estabilizar vitalidade e convivência, enquanto capital/propriedade (Bloco 3) atua como "conversor" de viabilidade em escala.

O Quadro 4.4 destaca as relações fortes, isto é, os vínculos diretos de maior intensidade que estruturam os principais mecanismos de travamento ou aceleração (por exemplo, condicionantes patrimoniais, dinâmica de fiscalização, indução por fomento, etc.).

O Quadro 4.5 desloca o foco para as dependências críticas, identificando quais atores concentram maior sensibilidade ao sistema e quais combinações de influências os "puxam", uma forma direta de reconhecer onde o Plano tende a ser testado na prática (p.ex., 24/7, investimento institucional, licenciamento).

Por fim, o Quadro 4.6 traduz essas leituras em frentes críticas de coordenação e "pacotes mínimos" de atores, explicitando quem precisa estar articulado para que resultados apareçam (retrofit/ocupação em escala, operação 24/7, atração e consolidação do ecossistema), preparando a transição para a análise de convergências/divergências e para o desenho de pactos e governança no capítulo.

Economia da noite como termômetro do sistema: quando o 24/7 estabiliza, o Polo maturou

A economia da noite pode funcionar como um possível indicador do sistema: quando as condições de operação são previsíveis, ela amplia permanência, densidade econômica e vitalidade; quando não são, vira foco de conflito e interdição. Fica evidente que a noite (se pensada a segurança, a atração de público e a dinâmica econômica, como a ideia de Rua 24 horas e de calendário de atividades culturais) é um resultado sistêmico: depende de ordenamento e controle consistentes, segurança como suporte, licenças claras, pactos de convivência e aceitação dos públicos e vizinhanças sensíveis. Em termos práticos, o 24/7 testa a capacidade do Polo de operar com protocolos, reduzir externalidades (ruído e ocupação do espaço) e sustentar a licença social.

Quadro 4.3 — Arquitetura de poder por bloco

Poder de... \ ...sobre...	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5
Bloco 1 (*Governança e coordenação pública*)	**Alta** *Coordenação interna mais complexa (promoção/eventos + cuidado/convivência além das agendas setoriais)*	**Alta** *A coordenação pública tende a influenciar de modo relevante o corredor regulatório (prioridades, diretrizes, acionamento institucional)*	**Baixa** *O bloco de governança influencia o capital/ propriedade, mas com intensidade limitada no plano direto (efeitos mais fortes costumam ocorrer via regulação e previsibilidade)*	**Alta** *A governança induz operação e demanda (programas + eventos/ promoção + protocolos de convivência)*	**Alta** *Decisões públicas afetam diretamente legitimidade e convivência (serviços, mediação e entorno do CAPS)*
Bloco 2 (*Regulação, fiscalização e vetos*)	**Alta** *A regulação e os vetos condicionam a própria governança (prazos, exigências, validações e conflitos interórgãos)*	**Muito alta** *Altíssima densidade interna (patrimônio, fiscalização, condomínio e ordenamento se condicionam fortemente)*	**Muito alta** *É o principal vetor de influência sobre capital/ propriedade (critérios, licenças, embargos, previsibilidade do risco)*	**Muito alta** *Regula e condiciona diretamente operação (eventos, 24/7, conformidade, uso do espaço)*	**Alta** *Controle/fiscalização impacta legitimidade e convivência de forma imediata (24/7 e CAPS)*
Bloco 3 (*Propriedade, investimento e capital*)	**Baixa** *Influência direta relativamente limitada sobre a coordenação pública (mais via articulação setorial e incentivos do que comando)*	**Alta** *Capital/propriedade pressiona e retroage sobre regulação (demandas de previsibilidade, pleitos, negociação de condicionantes)*	**Muito alta** *Forte interdependência interna (proprietários, bancos, fomento e entidades se estruturam em rede para viabilizar escala)*	**Alta** *Influencia operadores via oferta de espaços, preços, investimento e patrocínios/apoios*	**Muito baixa** Tem pouca influência direta sobre a licença social (efeitos aparecem mais indiretamente por emprego, fluxo e requalificação)
Bloco 4 (*Operadores do Polo e geração de valor*)	**Muito baixa** *Operadores influenciam pouco a governança diretamente (têm baixa "caneta", dependem do ambiente habilitador)*	**Muito baixa** *Capacidade baixa de influenciar regras e vetos no curto prazo (tendem a ser mais "condicionados" do que condicionantes)*	**Baixa** *Influenciam capital/ propriedade em alguma medida (demanda por espaços, sinalização de mercado), mas não de forma dominante*	**Muito baixa** *Baixa coordenação/ influência interna agregada no recorte direto (a rede de operadores é mais fragmentada)*	**Média** *Operadores afetam diretamente a licença social (fluxo, convivência, ruído, vitalidade percebida), especialmente no 24/7*
Bloco 5 (*Licença social, convivência e ancoragens de demanda*)	**Média** *A licença social influencia a governança por pressão pública, legitimidade, aceitação e prioridade política*	**Muito baixa** *Pouca capacidade de influenciar diretamente o sistema de vetos e fiscalização (atua mais por mediação/pressão indireta)*	**Muito baixa** *Baixa influência direta sobre capital/ propriedade (efeitos são mais difusos e de longo prazo)*	**Baixa** *Influência moderada sobre operadores (preferências de uso, aceitação/rejeição de práticas, boicote/ adesão)*	**Média** *Dinâmica interna de convivência e legitimidade (redes locais, vizinhanças sensíveis e associação) tem influência relevante, mas não "dominante"*

Quadro 4.4 — Relações fortes e significado estratégico

Relação	Baixa dependência
A_3 (patrimônio) ⇓ A_{1b} (urbanismo/licenciamento)	Patrimônio condiciona licenciamento (se não houver previsibilidade, o sistema trava no início).
A_3 (patrimônio) ⇓ A5b (proprietários engajados) A5c (investidores institucionais)	Patrimônio condiciona proprietários e investidores (risco patrimonial vira risco financeiro).
A_{1b} (urbanismo/licenciamento) ⇓ A_{5b} (proprietários engajados) A_{5c} (investidores institucionais)	Licenciamento é o canal crítico para transformar intenção em obra/retrofit/uso.
A_{11} (bancos/fundos) ⇓ A_{5c} (investidores institucionais)	Bancos/fundos "alimentam" o capital institucional (sem estruturação, não há escala).
A_{1a} (CT&I/fomento local) ⇓ A_6 (empresas/hubs)	Organismos de fomento induzem atração e consolidação de empresas/hubs (motor de economia inovadora)
A_{1c} (cultura/política e programação) ⇓ A_7 (setor cultural)	Política/programação cultural induz produção cultural (densidade simbólica depende de indução)
A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{19} (fiscalização e controle) ⇓ A_{18} (setor da economia da noite)	Ordenamento + fiscalização determinam estabilidade da economia da noite (ou conflito/interdição).

Quadro 4.5 — Dependências críticas

Relação		Baixa dependência
A_{18} (operadores da economia da noite) ⇑		Noite é "resultado sistêmico"; sem pacote integrado, vira fonte de conflito.
Alta **A_{1e}** (ordenamento/ fiscalização urbana) **A_{19}** (fiscalização e controle)	**Média** **A_{1d}** (segurança) **A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{1b}** (urbanismo/licenciamento) **A_{1g}** (turismo e promoção do destino) **A_{14}** (governança condominial) **A_{15}** (hospitais) **A_{10}** (públicos)	
A_{5c} (investidores institucionais) ⇑		Capital institucional só escala com previsibilidade regulatória + mitigação de veto + estruturação financeira.
Alta **A_{3}** (patrimônio) **A_{1b}** (urbanismo/ licenciamento) **A_{11}** (bancos/ fundos)	**Média** **A_{1a}** (CT&I/fomento local) **A_{19}** (fiscalização e controle) **A_{14}** (governança condominial) **A_{13}** (setor produtivo organizado)	
A_{1b} (urbanismo/licenciamento) ⇑		Licenciamento é centro de gravidade, mas precisa de patrimônio e de coordenação/ pressão organizada para ser eficiente.
Alta **A_{3}** (patrimônio)	**Média** **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{13}** (setor produtivo organizado)	
A_{1g} (turismo e promoção do destino) ⇑		Turismo amplia demanda e fluxo, mas depende do "produto territorial" (cultura, 24/7 e rede de serviços).
Alta –	**Média** **A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{1f}** (equipamentos culturais) **A_{7}** (setor cultural) **A_{16}** (hotéis e hospedagem) **A_{18}** (operadores da economia da noite)	
A_{1h} (assistência social e saúde mental) ⇑		Convivência e cuidado dependem de coordenação intersetorial. A falta de um protocolo pode gerar conflito recorrente e pressão por controle.
Alta –	**Média** **A_{1d}** (segurança) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{2}** (administração regional) **A_{9}** (OSCs) **A_{17}** (governança local/ associação) **A_{19}** (fiscalização e controle)	

Quadro 4.6— Frentes críticas e "pacotes mínimos" de coordenação (coalizões necessárias)

Pacotes	Atores	Produto esperado
Retrofit, mudança de uso e reocupação em escala	**A_{1b}** (urbanismo/ licenciamento) **A_{3}** (patrimônio) **A_{14}** (governança condominial) **A_{5c}** (investidores institucionais) **A_{11}** (bancos/fundos) **A_{12}** (fomento) **A_{19}** (fiscalização e controle) **Articulação:** **A_{1g}** (turismo e promoção do destino), quando associado a usos/ circuitos turísticos e eventos) **A_{13}** (setor produtivo organizado)	Previsibilidade, prazos, padrões de decisão e estruturação financeira viável e sustentável.
Operação 24/7 e estabilização do setor da economia da noite	**A_{1e}** (ordenamento/ fiscalização urbana) **A_{19}** (fiscalização e controle) **A_{1d}** (segurança) **A_{1h}** (assistência social e saúde mental) **A_{18}** (operadores da economia da noite) **A_{14}** (governança condominial) **A_{15}** (hospitais) **A_{10}** (públicos) **Ativação cultural qualificada:** **A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{1f}** (equipamentos culturais) **A_{1g}** (turismo e promoção do destino)	Pactos de convivência, fiscalização previsível, segurança operacional protocolos de cuidado/ encaminhamento no território e mitigação de externalidades e calendário/circuitos com demanda mais estável.
Atração e consolidação do ecossistema de inovação	**A_{1a}** (CT&I/fomento local) **A_{6}** (empresas/hubs) **A_{12}** (fomento) **A_{13}** (setor produtivo organizado) **A_{1b}** (urbanismo/ licenciamento) **Formação:** **A_{8}** (academia) **Articulação (posicionamento/ eventos):** **A_{1g}** (turismo e promoção do destino)	Pipeline de empresas, hubs funcionando, talentos e "demanda ancorada" no território.

Coalizões prováveis e lógica de formação

A matriz sugere que o sistema do SCS tende a operar por coalizões funcionais, porque os nós centrais (urbanismo/licenciamento (A_{1b}), ordenamento/fiscalização urbana (A_{1e}), CT&I/fomento local (A_{1a}), setor produtivo organizado (A_{13}) e investidores institucionais (A_{5c})) são simultaneamente muito influentes e altamente dependentes. Em outras palavras, a transformação não se sustenta por comando unilateral: ela exige arranjos de coordenação que reduzam veto difuso (patrimônio (A_3), fiscalização e controle (A19), governança condominial (A_{14}) e assistência social/saúde mental [interface CAPS/população em situação de rua] (A_{1h})) e tornem a escala viável e sustentável, por meio da conversão de estruturação financeira e fomento (bancos/fundos (A_{11}) e fomento (A_{12})) em investimento e execução (investidores institucionais (A_{5c}) -> retrofit/ocupação).

A coalizão mais provável (e mais decisiva) é a coalizão regulatório-operacional, composta por licenciamento/urbanismo (A_{1b}), ordenamento/fiscalização urbana (A_{1e}), fiscalização e controle (A_{19}) e patrimônio (A_3), com segurança (A_{1d}) como suporte de permanência e redução de externalidades. Essa coalizão define o corredor de viabilidade: quando atua de modo coordenado (critérios claros, prazos e rotinas), o sistema reduz incerteza e permite que o capital institucional (A_{5c}) e os operadores (empresas/hubs (A_6), setor cultural (A_7) e operadores da economia da noite (A_{18})) assumam risco com previsibilidade. Quando atua de forma fragmentada, tende a produzir "efeitos de chicote": iniciativas avançam e recuam por embargos, interpretações divergentes, licenças instáveis e reação territorial, reduzindo ritmo e confiança.

A segunda coalizão-chave é a de escala e investimento, que articula investidores institucionais (A_{5c}), estruturação financeira (A_{11}), fomento (A_{12}) e setor produtivo organizado (A_{13}), com interface direta com licenciamento (A_{1b}), patrimônio (A_3) e governança condominial (A_{14}). Essa coalizão converte viabilidade regulatória em ritmo de retrofit, ocupação e infraestrutura. Ela é particularmente sensível ao risco "incalculável" (mudança de critérios, judicialização, vetos condominiais) e, por isso, exige pactos explícitos e instrumentos de mitigação (garantias, pipeline e padronização).

Uma terceira coalizão é a de ativação cultural e 24/7, que integra política/programação cultural (A_{1c}), operação de equipamentos (A_{1f}), setor cultural (A_7) e operadores da economia da noite (A_{18}), mediada pela governança local (A_{17}) e condicionada pelo núcleo de ordenamento e segurança (ordenamento/fiscalização urbana (A1e), fiscalização e controle (A_{19}) e segurança (A_{1d})), por vizinhanças sensíveis e rede de hospedagem (hospitais A15 e hotelaria (A_{16})) e pelos usuários cotidianos (A_{10}). Com turismo e promoção do destino (A_{1g}), essa coalizão ganha um vetor adicional de indução de demanda e captação de eventos, reforçando fluxo e permanência quando há previsibilidade operacional. É nesse arranjo que o "Polo vira cidade": infraestrutura e normas se transformam em uso real, mas também é onde se concentra risco de conflito se não houver pactos de convivência e fiscalização previsível.

Por fim, há uma coalizão necessária para consolidar o eixo de inovação e talentos, reunindo CT&I/fomento local (A_{1a}), empresas/*hubs* (A_6), academia/formação (A_8), fomento (A_{12}) e entidades empresariais (A_{13}), com interface com licenciamento/urbanismo (A_{1b}) para condições de instalação e com proprietários engajados (A_{5b}) e

investidores institucionais (A_{5c}) para oferta de espaços. A presença do turismo (A_{1g}) pode atuar como componente de posicionamento e atração (eventos, visibilidade externa, turismo de negócios), ampliando a capacidade do ecossistema de converter programação e inovação em demanda e reputação. Essa coalizão não é, por si só, "veto player", mas define competitividade e permanência do Polo no médio prazo.

Capital institucional e escala: transformar risco difuso em risco mensurável

A leitura do jogo de atores mostra que o ponto sensível da escala está no capital institucional: ele influencia (porque financia e acelera), mas reage fortemente ao ambiente de previsibilidade. O investimento não trava apenas por retorno; ele trava quando o risco é percebido como incalculável, quando licenças, critérios patrimoniais, comportamento fiscalizatório e regras privadas variam sem padrão. O Plano, portanto, precisa transformar risco difuso em risco mensurável: critérios replicáveis, rotinas estáveis e mitigadores (garantias e pipeline) são condição para tornar retrofits e ocupações financiáveis em escala.

O Quadro 4.7 sintetiza essas coalizões.

Quadro 4.7 — Coalizões prováveis: núcleo, adesões e função no Plano

Coalizão	Núcleo duro (indispensáveis)	Atores de suporte/adesão	Função no sistema	"Produto" esperado
Corredor regulatório-operacional	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{19} (fiscalização e controle) A_{3} (patrimônio)	A_{1d} (segurança) A_{14} (governança condominial) A_{2} (administração regional) A_{17} (governança local/associação	Define viabilidade e reduz incerteza	Critérios, prazos e rotinas integradas de decisão e fiscalização
Escala e investimento	A_{5c} (investidores institucionais) A_{11} (bancos/fundos) A_{12} (fomento) A_{13} (setor produtivo organizado)	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{3} (patrimônio) A_{5b} (proprietários engajados) A_{14} (governança condominial)	Converte viabilidade em ritmo/escala	Pipeline de retrofit/ocupação + mecanismos de funding e garantias
Ativação cultural e 24/7	A_{1c} (cultura/política e programação) A_{1f} (equipamentos culturais) A_{7} (setor cultural) A_{18} (operadores da economia da noite)	A_{1d} (segurança) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{1g} (turismo e promoção do destino) A_{1h} (assistência social e saúde mental) A_{10} (públicos) A_{15} (hospitais) A_{16} (hotéis e hospedagem) A_{17} (governança local/associação) A_{19} (fiscalização e controle)	Produz vitalidade e permanência	Calendário contínuo + operação 24/7 com pactos de convivência, protocolos de cuidado/encaminhamento no território e indução de demanda
Inovação e talentos	A_{1a} (CT&I/fomento local) A_{6} (empresas/hubs) A_{8} (academia) A_{12} (fomento)	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{1g} (turismo e promoção do destino) A_{5b} (proprietários engajados) **A5c** (investidores institucionais) A_{13} (setor produtivo organizado)	Gera competitividade e massa crítica	Soft-landing, hubs operando, programas de formação e atração, incluindo eventos de posicionamento)

Zonas de conflito e tensões estruturais

A matriz evidencia que os conflitos mais prováveis não são "ideológicos" em abstrato. Eles surgem de choques de função: (i) operar rápido versus operar conforme; (ii) ativar a noite versus controlar externalidades; (iii) flexibilizar usos versus preservar valores patrimoniais; e (iv) buscar escala financeira versus lidar com fragmentação condominial.

Uma tensão crítica se dá na interface entre ativação (*operadores da economia da noite e setor cultural, potencializados pela promoção do destino e captação de eventos*) e controle (*fiscalização e controle e ordenamento/fiscalização urbana*): a economia da noite é altamente dependente e tende a sofrer com ambiguidade de critérios e baixa previsibilidade operacional. Quando a fiscalização atua de forma reativa e heterogênea, a consequência não é apenas redução de eventos: é perda de confiança, retração de investimento e retorno ao regime de baixa permanência. Essa tensão se agrava quando ações de promoção e eventos ampliam rapidamente o fluxo e a pressão sobre o território, especialmente na presença de vizinhanças sensíveis (hospitais e hotéis/hospedagem) e na gestão de ruído, circulação e segurança.

Outra tensão crítica emerge na interface entre convivência socioassistencial e direitos (população em situação de rua e entorno do CAPS, com atuação de OSCs e serviços públicos) e a estabilidade do uso econômico e da experiência urbana (pequenos comerciantes, prestadores de serviço, públicos e governança local): trata-se menos de "segurança" em sentido estrito e mais de gestão de permanência no espaço público, estigma territorial e capacidade de encaminhamento e cuidado. Quando a resposta pública opera de forma fragmentada, com abordagens coercitivas sem rede de acolhimento/encaminhamento, ou com ausência de protocolos para o entorno do CAPS, a consequência não é apenas aumento de reclamações: é agravamento de conflitos de uso, deterioração da confiança entre atores, retração de fluxos e reforço da percepção de degradação, o que retroalimenta demandas por restrição, intensificação de controle e judicialização. Essa tensão se agrava quando há aumento de circulação e visibilidade no território (por ativação e eventos) sem contrapartidas equivalentes de mediação, serviços de apoio, rotinas de limpeza e ordenamento, tornando o conflito mais frequente e mais custoso para a continuidade da transformação.

Outra zona de conflito recorrente está na interface entre patrimônio e retrofit/escala (*investidores institucionais / bancos/fundos / setor produtivo organizado*): investidores institucionais respondem mal à incerteza de critérios e prazos. O conflito típico não é "preservar ou não preservar", mas como preservar com previsibilidade: ausência de padrões replicáveis e fluxos claros transforma o risco técnico em risco financeiro, reduzindo dramaticamente o ritmo de transformação do estoque imobiliário.

Há também um conflito estrutural na esfera privada: condomínios versus proprietários e investidores. Quóruns, convenções e aversão a obras podem travar modernização, mudanças de uso e ativação de térreos. Sem um pacto condominial com instrumentos de mediação e apoio técnico-jurídico, a fragmentação privada tende a "engolir" o cronograma do Plano, independentemente do avanço público.

Por fim, um conflito mais difuso ocorre entre licença social (*públicos, OSCs e governança local/associação*) e mudanças rápidas: se a população usuária percebe degradação (ruído, desordem, insegurança) ou captura desigual de benefícios, a legitimidade do Polo se enfraquece, e isso retroalimenta pressões por restrição e intensificação de controle. Esse risco tende a se amplificar quando a promoção do destino e a captação de eventos aceleram fluxo e visibilidade sem contrapartidas proporcionais em organização, limpeza, ordenamento e mitigação de externalidades, elevando o custo social da transformação.

O Quadro 4.8 sintetiza essas principais zonas de conflito do sistema do SCS, explicitando para cada uma os atores em tensão, os gatilhos mais prováveis e as medidas de mitigação necessárias para reduzir riscos de bloqueio e sustentar a implementação do Polo.

Quadro 4.8 — Zonas de conflito: tensão, gatilhos e mitigação

Zona de conflito	Atores em tensão	Natureza do conflito	Gatilhos típicos	Mitigação (decisão/pacto)
24/7 vs Controle	A_{18} (operadores da economia da noite) A_{7} (setor cultural) A_{1g} (Turismo e promoção do destino) ⊠ A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{19} (fiscalização e controle) A_{15} (hospitais) A_{16} (hotéis e hospedagens) A_{10} (públicos)	Externalidades (ruído, ordem, ocupação do espaço) vs Vitalidade e atratividade	Eventos sem protocolo, fiscalização heterogênea, reclamações	Pacto 24/7 + promoção de eventos: protocolos, licenças claras, fiscalização previsível, canal de mediação
População em situação de rua e entorno do CAPS: cuidado vs convivência e uso econômico	A_{13} (setor produtivo organizado) A_{17} (governança local/associação) A_{10} (públicos) ⊠ A_{9} (OSCs) A_{1h} (assistência social e saúde mental) A_{1e} (ordenamento) A_{19} (controle) A_{1d} (segurança)	Conflito de usos e permanência no espaço público: direitos e cuidado vs Pressão por "retirada/ controle"; estigma territorial e impactos sobre operação econômica	Concentração no entorno do CAPS; ausência de encaminhamento/serviços; abordagens coercitivas sem rede; escalada de reclamações; incidentes; ações reativas e dispersas	Pacto de cuidado e convivência: protocolo intersetorial (saúde + assistência + ordenamento + segurança), gestão do entorno do CAPS, fluxo de encaminhamento, ações de redução de danos, mediação com comércio/OSCs, indicadores (encaminhamentos, reincidência, incidentes) e canal de resolução rápida
Patrimônio vs Escala	A_{3} (patrimônio) ⊠ A_{5c} (investidores institucionais) A_{11} (bancos/fundos) A_{13} (setor produtivo organizado) A_{1b} (urbanismo/licenciamento)	Incerteza de critérios/prazos vira risco financeiro	Exigências variáveis, reanálises, ausência de padrões	Guia técnico + pré-análise + prazos; "rotina patrimonial" integrada ao licenciamento
Condomínios vs Retrofit	A_{14} (governança condominial) ⊠ A_{5b} (proprietários engajados) A_{5c} (investidores institucionais)	Quóruns e regras internas travam modernização e usos	Assembleias inconclusivas, veto a obras, disputa entre condôminos	Pacto condominial: modelos de deliberação, mediação, assistência técnica-jurídica

Zona de conflito	Atores em tensão	Natureza do conflito	Gatilhos típicos	Mitigação (decisão/pacto)
Licença social vs Aceleração	A_{10} (públicos) A_{9} (OSCs) A_{17} (governança local/associação) A_{18} (operadores da economia da noite) A_{7} (setor cultural) A_{13} (setor produtivo organizado) A_{1g} (Turismo e promoção do destino)	Percepção de captura desigual / desordem	Aumento de ruído, insegurança, limpeza insuficiente	Pacto de convivência: indicadores, ouvidoria, contrapartidas, transparência e regras de comunicação/gestão de fluxos em eventos
Fragmentação pública	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{1d} (segurança) A_{19} (fiscalização e controle)	Critérios divergentes entre órgãos	Autuações contraditórias, “cada órgão decide diferente”	Sala de coordenação e protocolos interórgãos com decisões registradas

O Quadro 4.9 consolida a leitura da matriz em uma agenda operacional de pactos, explicitando o que, na prática, precisa ser negociado e decidido para reduzir fricções e viabilizar a implementação do Polo. Para cada pacto, o quadro define: (i) o objetivo estratégico (qual problema sistêmico está sendo atacado); (ii) os participantes mínimos que precisam estar "na mesa" (atores com poder de decisão, influência ou veto); (iii) as decisões críticas que devem resultar do processo (critérios, prazos, fluxos, protocolos, responsabilidades); (iv) os produtos verificáveis a serem entregues (guias, checklists, SLAs, modelos, canais, calendários); e (v) a cadência de governança recomendada. O objetivo é servir de ponte entre o diagnóstico relacional (quem condiciona quem) e o desenho de governança e portfólio: transforma interdependências e conflitos previsíveis em arranjos de coordenação contínua, capazes de dar previsibilidade ao corredor regulatório, destravar retrofits e ocupação, estabilizar a operação 24/7 e sustentar a licença social ao longo do horizonte do Plano.

Evidencia-se, finalmente, uma ampla base de convergência moderada entre atores (predomínio de "tende a apoiar"), mas com bolsões críticos de conflito que se concentram em poucos pares e em interfaces específicas. Na prática, isso sugere que a transformação do SCS é "politicamente possível" em tese, porém vulnerável a travamentos quando o Plano entra nas frentes onde externalidades, condicionantes patrimoniais e interesses imobiliários se chocam. A leitura agregada por blocos indica:

- O Bloco 1 (Governança pública) aparece com alta compatibilidade com os demais, funcionando como plataforma de coordenação (capaz de articular convergências).
- O Bloco 2 (Regulação/Vetos) é o ponto onde surgem as tensões mais recorrentes, especialmente com o Bloco 3 (Capital/Propriedade), devido à tensão latente típica "viabilidade econômica × condicionantes e prazos", e com o Bloco 4 (Operadores), pela tensão latente típica "operação e vitalidade × conformidade e controle", além de incidir de forma mais imediata sobre o Bloco 5 quando entram em jogo conflitos sensíveis de convivência no espaço público.
- Entre Bloco 3 (Capital/Propriedade) e Bloco 5 (Licença social) predomina neutralidade/ baixa convergência, o que é um sinal clássico de risco: sem salvaguardas e pactos de convivência, o investimento pode ser percebido como "captura" e gerar reação.

É, então, recomendável que a estratégia não deve começar "pelo que aparece" (eventos, imagem, fluxo), mas por aquilo que reduz veto difuso e torna o sistema previsível. A governança do Polo, portanto, precisa ser pensada como um conjunto de pactos operacionais permanentes, cada um com mesa mínima, decisões explícitas e produtos verificáveis, incluindo um pacto dedicado de cuidado e convivência, integrado às rotinas territoriais, para evitar que conflitos recorrentes consumam capacidade de implementação. É essa previsibilidade que libera investimento, acelera *retrofit* e, só então, sustenta a vitalidade cultural e a economia da noite com licença social.

Quadro 4.9 — Agenda de pactos: quem senta à mesa e qual decisão precisa sair

Pacto	Objetivo	Participantes mínimos	Decisões que precisam sair	"Produto" esperado	Cadência recomendada
Corredor regulatório integrado	Reduzir incerteza e tempo de ciclo	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{3} (patrimônio) A_{19} (fiscalização e controle) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{14} (governança condominial) + A_{13} (setor produtivo organizado)	• Critérios replicáveis • Prazos • Fluxo único • Matriz de responsabilidades	• Guia de critérios • Checklists • SLA de prazos • Canal de dúvidas • Registro de decisões	Semanal (90 dias), depois quinzenal
Pacto condominial para retrofit e usos	Destravar deliberação privada	A_{14} (governança condominial) A_{5b} (proprietários engajados) A_{5c} (investidores institucionais) A_{17} (governança local/associação) + A_{1b} (urbanismo/licenciamento) + A_{3} (patrimônio)	• Modelos de decisão • Regras de obra/uso • Padrões mínimos • Mediação	• "Kit condominial" (modelos, pareceres, quóruns) • Câmara de mediação • Agenda de assembleias	Quinzenal (120 dias), depois mensal
Escala financeira e pipeline viável e sustentável	Converter viabilidade em escala	A_{5c} (investidores institucionais) A_{11} (bancos/fundos) A_{12} (fomento) A_{13} (setor produtivo organizado) + A_{1b} (urbanismo/licenciamento) + A_{3} (patrimônio)	• Estrutura de funding • Garantias • Carteira priorizada • Critérios de elegibilidade	• Pipeline de retrofits • Veículo/linha • Matriz de risco • Plano de captação	Mensal
Pacto 24/7 e convivência	Estabilizar economia da noite com legitimidade	A_{18} (operadores da economia da noite) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{19} (fiscalização e controle) A_{1d} (segurança) A_{15} (hospitais) A_{10} (públicos) A_{14} (governança condominial) + A_{1c} (cultura/política e programação) + A_{1f} (equipamentos culturais) + A_{1g} (Turismo e promoção do destino) + A_{1h} (assistência social e saúde mental)	• Protocolos de operação • Ruído • Horários • Fiscalização previsível • Penalidades proporcionais • Regras para eventos/fluxos • fluxos de cuidado/encaminhamento e protocolo territorial para situações críticas	• Protocolo 24/7 • Mapa de zonas sensíveis • Canal de incidentes • Selo de boas práticas • Protocolo de eventos e comunicação • protocolo de cuidado e convivência (entorno do CAPS e áreas críticas)	Quinzenal (90 dias), depois mensal

Pacto	Objetivo	Participantes mínimos	Decisões que precisam sair	"Produto" esperado	Cadência recomendada
Programação contínua e ativação de equipamentos	Garantir calendário regular e infraestrutura cultural	A_{1c} (cultura/política e programação) A_{1f} (equipamentos culturais) A_{7} (setor cultural) A_{17} (governança local/associação) **+** A_{10} (públicos) **+** A_{18} (operadores da economia da noite) **+** A_{1g} (Turismo e promoção do destino)	• Governança do calendário • Cessões • Infraestrutura • Critérios e contrapartidas • Integração com agenda de eventos	• Calendário anual • Regras de cessão • Manual operacional • Indicadores de público • Plano anual de eventos/circuitos	Mensal
Soft-landing, talentos e atração de âncoras	Acelerar ocupação qualificada e massa crítica	A_{1a} (CT&I/fomento local) A_{6} (empresas/hubs) A_{8} (academia) A_{12} (fomento) A_{13} (setor produtivo organizado) **+** A_{1b} (urbanismo/licenciamento) **+** A_{1g} (Turismo e promoção do destino)	• Pacote de instalação • Benefícios • Requisitos • Metas de atração • Agenda de posicionamento (feiras/eventos)	• Programa de soft-landing • Trilhas formativas • Acordos com hubs • Metas • Calendário de atração e promoção	Mensal (com revisões trimestrais)
Pacto de cuidado e convivência (CAPS/população em situação de rua)	Reduzir conflito de uso do espaço público e estabilizar convivência com rede de cuidado	A_{1h} (assistência/saúde mental) A_{2} (administração regional) A_{1e} (ordenamento) A_{19} (fiscalização/controle) A_{1d} (segurança) A_{9} (OSCs) A_{17} (governança local/associação) **+** A_{13} (setor produtivo organizado) **+** A_{10} (públicos)	• Protocolo do entorno do CAPS • Fluxo de abordagem–encaminhamento; rotinas de mediação • Critérios de acionamento intersetorial • Indicadores e responsabilidades	• Protocolo territorial CAPS/áreas críticas • Canal de mediação (comércio–OSCs–poder público) • Painel de indicadores (incidentes/encaminhamentos/reincidência) • Agenda de ações integradas (cuidado + ordenamento + limpeza)	Semanal (nos primeiros 60–90 dias), depois quinzenal/mensal

4.3 RELAÇÃO ENTRE ATORES E VARIÁVEIS

Após a identificação das variáveis estruturantes e o mapeamento da rede de atores envolvidos no SCS, é necessário compreender como esses dois planos se articulam. A análise das variáveis mostrou os fatores críticos que condicionam a transformação do território (como governança, financiamento, espaço público, segurança e vacância), enquanto o estudo dos atores evidenciou quem são os agentes com recursos, interesses e capacidade de ação. A construção da matriz Atores × Variáveis é, portanto, o passo seguinte para cruzar essas duas dimensões e avaliar o grau de influência, interesse e alinhamento de cada ator sobre as variáveis que moldam o futuro do SCS.

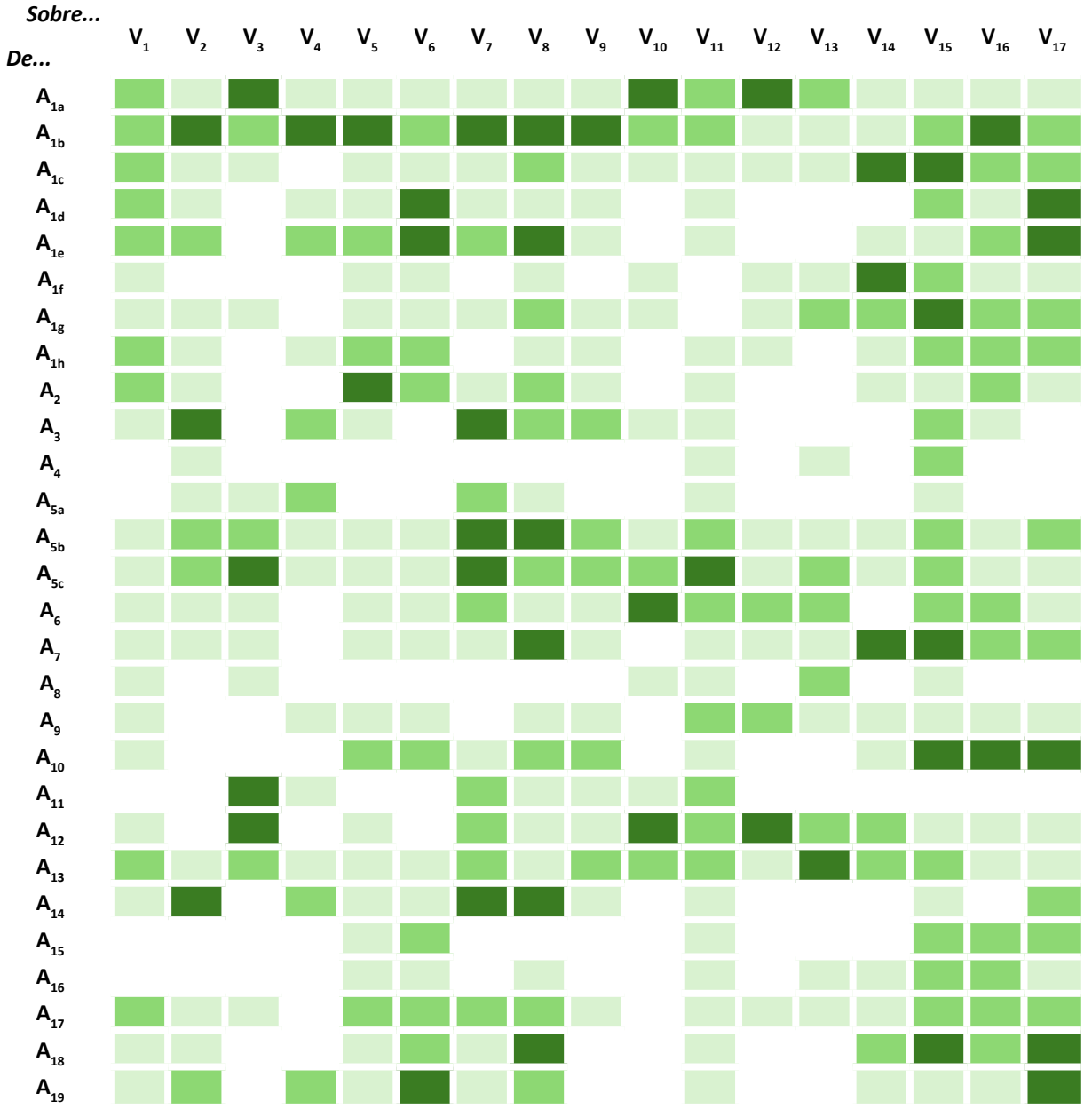
A matriz Atores × Variáveis (Tabela 4.2) estabelece um mapa relacional, no qual cada célula indica o nível de influência ou interesse que um ator exerce sobre uma variável específica. Para isso, utiliza-se uma escala qualitativa convertida em valores numéricos: 0 = irrelevante ou nulo: o ator não tem papel significativo na variável; 1 = fraco: o ator possui algum interesse indireto, mas baixa capacidade de influência; 2 = médio: o ator tem poder relevante sobre a variável, mas compartilhado com outros; e 3 = forte: o ator é determinante para a variável, seja pelo poder decisório, regulatório, financeiro ou pela legitimida-de social.

A principal contribuição dessa matriz é fornecer uma visão integrada do sistema, revelando: (i) quais variáveis estão sob controle direto de poucos atores (drivers críticos); (ii) quais dependem de ampla coordenação interinstitucional (variáveis de difusão); (iii) quais estão vulneráveis a bloqueios ou disputas (variáveis de conflito); e (iv) quais são altamente desejadas pela sociedade, mas só podem ser viabilizadas por articulação entre blocos distintos (variáveis dependentes).

Fica evidente que as variáveis do SCS são condicionadas por configurações distintas de poder e capacidade de ação. Em alguns casos, a possibilidade de avanço está concentrada em poucos atores com alta capacidade de decisão e veto. Em outros, o desempenho da variável depende de coordenação difusa e coprodução entre governo, agentes econômicos, operadores e comunidade usuária. Essa distinção é central para antecipar onde a implementação tende a ser mais rápida (quando há convergência entre poucos "habilitadores") e onde tende a ser mais lenta (quando a variável exige pactos finos e rotinas de execução em múltiplas frentes).

O Quadro 4.10 organiza as variáveis do sistema em regimes de coordenação (concentrada, mista e difusa), a partir do padrão de incidência observado na matriz Atores × Variáveis. Essa tipologia é usada como guia para calibrar instrumentos de governança: variáveis concentradas pedem decisões e rotinas de alto nível, enquanto variáveis difusas exigem pactos operacionais e coprodução territorial contínua.

Tabela 4.2 — Matriz de incidência atores sobre variáveis***



***A_{1a}**: GDF (CT&I e fomento local); **A_{1b}**: GDF (Urbanismo, licenciamento/requalificação urbana); **A_{1c}**: GDF (Política/programas de cultura); **A_{1d}**: GDF (Segurança pública e ordenamento); **A_{1e}**: GDF (Ordenamento urbano-fiscalizatório); **A_{1f}**: GDF (Gestão de equipamentos culturais públicos); A_{1g} GDF (Turismo e promoção do destino); ; A_{1g} GDF (assistência/saúde mental); **A_2**: Administração Regional; **A_3**: IPHAN; **A_4**: UNESCO e organismos de referência; **A_{5a}**: Proprietários ausentes/fragmentados; **A_{5b}**: Proprietários locais e gestores ativos; **A_{5c}**: Investidores institucionais / gestores; **A_6**: Empresas âncora de tecnologia e inovação; **A_7**: Setor cultural; **A_8**: Academia e formação; **A_9**: OSCs e organizações comunitárias; **A_{10}**: Usuários cotidianos; **A_{11}**: Instituições financeiras; **A_{12}**: Agências de fomento; **A_{13}**: Setor produtivo organizado; **A_{14}**: Síndicos e administradoras condominiais; **A_{15}**: Hospitais vizinhos; **A_{16}**: Hotéis e hospedagem; **A_{17}**: Prefeitura do SCS / associação local; **A_{18}**: Setor da economia da noite; **A_{19}**: Órgãos de fiscalização e controle.

** V_1: Governança e gestão de portfólio; V_2: Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial; V_3: Financiamento e incentivos; V_4: Risco jurídico e judicialização; V_5: Qualidade do espaço público; V_6: Segurança e ordenamento; V_7: Vacância e retrofit; V_8: Ativação de térreos; V_9: Habitação; V_{10}: Infraestrutura especializada; V_{11}: Sustentabilidade e ESG; V_{12}: Capital humano; V_{13}: Redes de cooperação e internacionalização; V_{14}: Cultura e patrocínio; V_{15}: Imagem e terroir; V_{16}: Fluxo e acessibilidade; V_{17}: Economia da noite.

Escala para influência ou interesse: **0** = irrelevante ou nulo; **1** = fraco; **2** = médio; e **3** = forte.

Quadro 4.10 — Tipologia das variáveis por regime de coordenação

Regime de coordenação	Variáveis
Concentrada	V_3 (Financiamento e incentivos) V_4 (Risco jurídico e judicialização) V_5 (Qualidade do espaço público) V_9 (Habitação e permanência) V_{10} (Infraestrutura especializada) V_{13} (Redes de cooperação e internacional) V_{12} (Capital humano e inclusão produtiva) V_{14} (Cultura e patrocínio)
Mista	V_1 (Governança e gestão de portfólio) V_2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial) V_6 (Segurança e ordenamento) V_{11} (Sustentabilidade e ESG)
Difusa	V_7 (Vacância e retrofit) V_8 (Ativação de térreos) V_{15} (Imagem e terroir) V_{16} (Fluxo e acessibilidade) V_{17} (Economia da noite)

A leitura combinada da Matriz de incidência atores sobre variáveis com a Tipologia das variáveis por regime de coordenação permite avançar da identificação de influências para a compreensão da lógica de funcionamento do território. Em vez de tomar as variáveis apenas como itens independentes, os resultados sugerem a existência de blocos relativamente coerentes, nos quais a incidência dos atores se organiza segundo padrões distintos de coordenação. Essa leitura evidencia que o território não depende de um único centro decisório, mas de uma articulação entre capacidades de governança, dispositivos regulatórios, disponibilidade de capital, licença social e operadores concretos da transformação.

No bloco *institucional* e *jurídico*, concentram-se variáveis associadas à previsibilidade decisória, ao ordenamento, à fiscalização, ao licenciamento, à segurança jurídica e à capacidade de formalização de regras do jogo. Nesse conjunto, tende a predominar um regime de coordenação mais fortemente ancorado em governança e regulação, pois são esses atores que estruturam as condições mínimas de estabilidade para a ação dos demais. A matriz de incidência mostra, nesse sentido, que a transformação territorial depende menos de iniciativas pontuais e mais da redução de incertezas, da coerência entre normas e da capacidade de decisão pública e colegiada. Em termos analíticos, trata-se de um bloco que opera como base habilitadora: quando fragilizado, aumenta o veto difuso, eleva custos transacionais e desorganiza os incentivos para investimento e operação.

O bloco *urbano-operacional* reúne variáveis ligadas a *retrofit*, infraestrutura, mobilidade, segurança, manutenção, zeladoria, ocupação, uso cotidiano e capacidade

de funcionamento continuado do território. Aqui, a incidência tende a se distribuir de forma mais equilibrada entre governança, capital e operadores, indicando um regime de coordenação mais executório e menos apenas normativo. O quadro tipológico sugere que essas variáveis dependem de arranjos em que decisão, financiamento e capacidade operacional pre-cisam convergir. Em outras palavras, não basta autorizar ou planejar: é necessário que existam agentes capazes de transformar diretrizes em obras, serviços, rotinas de uso e presença efetiva no espaço urbano. Esse bloco revela, portanto, a passagem crítica entre intenção estratégica e materialização territorial.

No bloco de inovação e redes, aparecem variáveis relacionadas à articulação interinsti-tucional, cooperação, experimentação, aprendizagem, redes de apoio, ativação de novos usos e circulação de informações e oportunidades. A incidência dos atores, nesse caso, tende a destacar a centralidade da governança e dos operadores, com participação relevante também de atores associados à licença e à mediação relacional. Isso ocorre porque inovação territorial raramente decorre apenas de comando hierárquico ou investimento isolado; ela exige coordenação relacional, confiança mínima entre atores e capacidade de conexão entre agendas antes fragmentadas. O regime predominante, portanto, parece ser menos de controle e mais de articulação, o que sugere que a densidade das redes é uma variável intermediária crucial entre desenho institucional e resultado territorial.

O bloco de ativação cultural e 24/7 evidencia outra dinâmica. As variáveis aqui reunidas dizem respeito à vitalidade urbana, à permanência de fluxos, à diversidade de usos, à programação cultural, à atração de públicos e à sustentação de uma vida urbana ampliada no tempo. A matriz de incidência indica que esse conjunto tende a depender de uma combinação mais delicada entre operadores, licença e, em certa medida, capital, já que a ativação contínua do território exige tanto oferta programática e econômica quanto aceitação social e convivência relativamente estabilizada. O quadro tipológico reforça que não se trata apenas de animar o território, mas de criar condições para sua continuidade cotidiana. Assim, o 24/7 não aparece como simples efeito espontâneo de ocupação, mas como resultado de coordenação persistente entre programação, operação, segurança percebida, convivência e legitimidade social.

Por fim, o bloco de resultados territoriais reúne variáveis mais sintéticas, ligadas a ocupação qualificada, vitalidade, imagem do território, redução de ociosidade, aumento de atratividade, sustentabilidade do uso e consolidação da transformação urbana. Diferentemente dos blocos anteriores, estas variáveis funcionam menos como alavancas dire-tas e mais como expressão agregada do desempenho do sistema. A incidência dos atores sobre elas tende a ser mais distribuída, justamente porque representam efeitos emergen-tes da combinação entre segurança jurídica, capacidade operacional, investimento, redes e licença social. O regime de coordenação aqui é, por definição, mais sistêmico: esses resultados não decorrem de um único ator ou de uma única política, mas da convergência entre múltiplos mecanismos de coordenação em intensidade e duração suficientes.

A leitura por blocos de atores reforça essa interpretação. Os atores de governança aparecem como aqueles que organizam o campo de coordenação, reduzem fragmentação e criam condições para a convergência entre agendas. Seu papel é especialmente decisivo nos blocos institucional-jurídico e de inovação e

redes, nos quais a ausência de coordenação tende a gerar paralisia, sobreposição de competências ou perda de direção estratégica. Já os atores de regulação incidem mais fortemente sobre as variáveis que definem pre-visibilidade, limites, permissões e enforcement, funcionando como estabilizadores do am-biente de decisão. Sem sua atuação consistente, a transformação territorial tende a permanecer vulnerável a incertezas, controvérsias e assimetrias de interpretação normativa.

Os atores ligados ao capital têm incidência decisiva sobretudo nos blocos urbano-operacional e de ativação, uma vez que a transição entre intenção e entrega depende de recursos, capacidade de alocação, apetite para risco e horizonte mínimo de retorno. No entanto, a matriz sugere que o capital sozinho não organiza o território: ele responde a sinais de coordenação e previsibilidade previamente constituídos. Essa constatação é importante porque evita leituras excessivamente economicistas do processo de transformação, mostrando que o investimento é condição necessária, mas não suficiente.

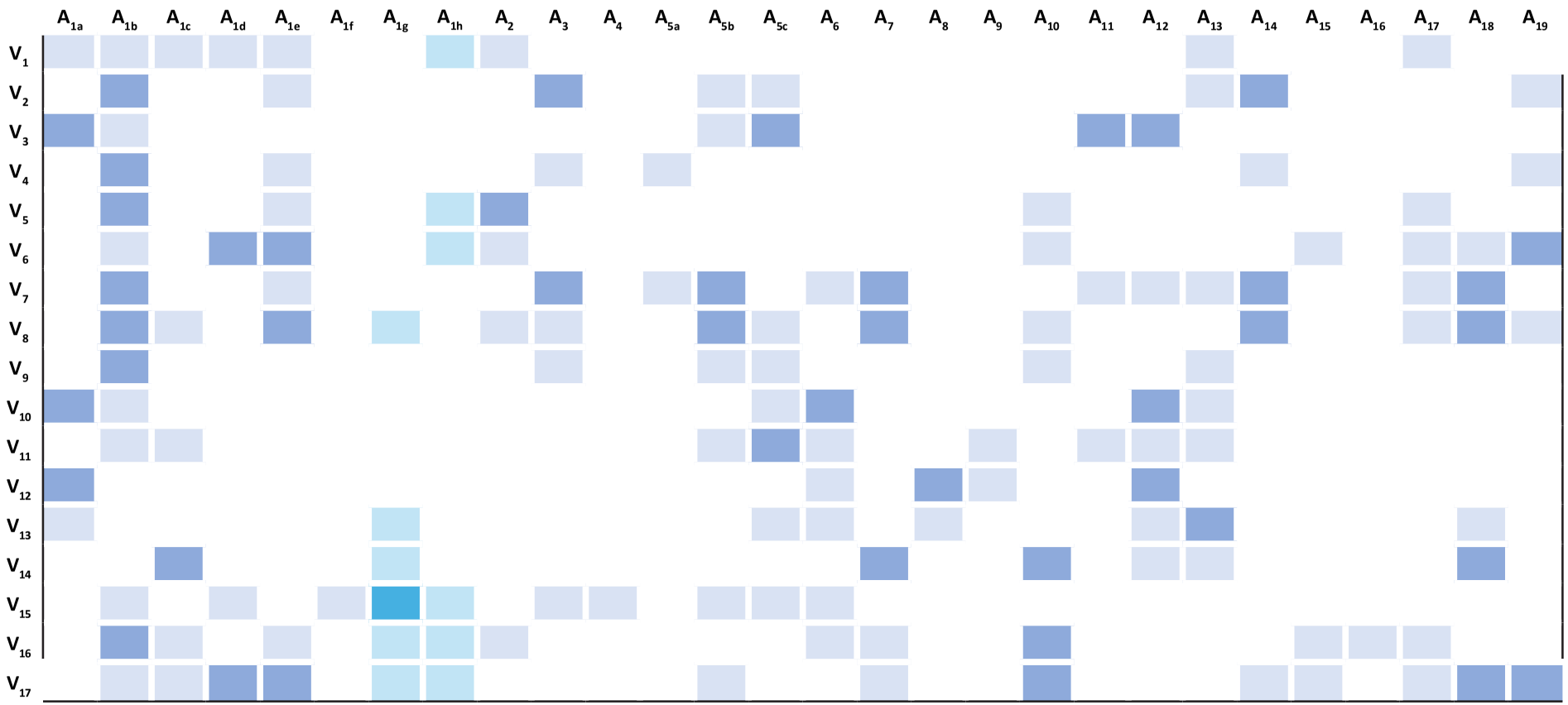
Os atores associados à licença cumprem papel singular, especialmente nas variáveis relacionadas à convivência, legitimação, aceitação social e redução de resistências. Sua relevância se torna mais visível nos blocos de ativação cultural e resultados territoriais, pois são eles que ajudam a sustentar a transformação no plano simbólico e relacional. Em contextos de alta sensibilidade social, a licença não é acessória: ela protege a continuidade das iniciativas, reduz fricções e amplia a possibilidade de estabilização do novo regime de uso do território.

Por sua vez, os operadores aparecem como atores centrais na passagem da estratégia à rotina. São eles que viabilizam o funcionamento efetivo do território, asseguram presença, execução, manutenção e ativação continuada. Sua incidência elevada em variáveis urbano-operacionais e de ativação 24/7 mostra que a transformação territorial não se consolida apenas por decisão ou investimento, mas pela repetição de práticas, serviços e ofertas que tornam o território utilizável, legível e habitável no cotidiano.

Em conjunto, os dois cruzamentos analisados sugerem que o território se estrutura por uma lógica de coordenação multinível e multiactoral, na qual diferentes blocos de variáveis exigem composições específicas entre famílias de atores. O principal ganho analítico dessa leitura é mostrar que não há simetria entre todos os componentes do sistema: algumas variáveis dependem mais de estabilização institucional, outras de capacidade executiva, outras de legitimação social e outras da convergência entre investimento e ope-ração. Assim, a matriz e a tipologia não apenas descrevem influências, mas revelam onde estão os nós de coordenação, os pontos de travamento e os mecanismos mais decisivos para a sustentação da transformação territorial.

A partir da tipologia apresentada acima, detalham-se os atores determinantes e relevantes de cada variável. O Quadro 4.11 sintetiza os atores determinantes (incidência forte, valor 3) e os atores relevantes (incidência média, valor 2) para cada variável. Isso permite identificar, de um lado, pontos de veto e gargalos habilitadores (quando poucos determi-nantes concentram a capacidade de destravar a variável) e, de outro, variáveis cuja execução depende de coalizões amplas e rotinas de coordenação. O quadro serve, portanto, como base para definir “quem precisa estar na mesa” em cada pacto e para orientar o sequenciamento do portfólio.

Quadro 4.11 — Atores determinantes e relevantes por variável***



* **A_{1a}**: GDF (CT&I e fomento local); **A_{1b}**: GDF (Urbanismo, licenciamento e requalificação urbana); **A_{1c}**: GDF (Política/programas de cultura); **A_{1d}**: GDF (Segurança pública e ordenamento); **A_{1e}**: GDF (Ordenamento urbano-fiscalizatório); **A_{1f}**: GDF (Gestão de equipamentos culturais públicos); **A_{1g}**: GDF (Gestão de equipamentos culturais públicos); **A_{1g}**: GDF (Assistência/saúde mental); **A_{2}**: Administração Regional; **A_{3}**: IPHAN; **A_{4}**: UNESCO e organismos de referência; **A_{5a}**: Proprietários ausentes/fragmentados; **A_{5b}**: Proprietários locais e gestores ativos; **A_{5c}**: Investidores institucionais / gestores; **A_{6}**: Empresas âncora de tecnologia e inovação; **A_{7}**: Setor cultural; **A_{8}**: Academia e formação; **A_{9}**: OSCs e organizações comunitárias; **A_{10}**: Usuários cotidianos; **A_{11}**: Instituições financeiras; **A_{12}**: Agências de fomento; **A_{13}**: Setor produtivo organizado; **A_{14}**: Síndicos e administradoras condominiais; **A_{15}**: Hospitais vizinhos; **A_{16}**: Hotéis e hospedagem; **A_{17}**: Prefeitura do SCS / associação local; **A_{18}**: Setor da economia da noite; **A_{19}**: Órgãos de fiscalização e controle.

** V_1: Governança e gestão de portfólio; V_2: Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial; V_3: Financiamento e incentivos; V_4: Risco jurídico e judicialização; V_5: Qualidade do espaço público; V_6: Segurança e ordenamento; V_7: Vacância e retrofit; V_8: Ativação de térreos; V_9: Habitação; V_{10}: Infraestrutura especializada; V_{11}: Sustentabilidade e ESG; V_{12}: Capital humano; V_{13}: Redes de cooperação e internacionalização; V_{14}: Cultura e patrocínio; V_{15}: Imagem e terroir; V_{16}: Fluxo e acessibilidade; V_{17}: Dinamismo da economia da noite.

Categoria de ator: = ator determinante; = ator relevante

Complementarmente, é útil identificar quais atores apresentam incidência transversal e, portanto, funcionam como alavancas do sistema. O Quadro 4.12 apresenta os atores com maior incidência transversal, isto é, aqueles que impactam um número maior de variáveis e/ou concentram incidências fortes. Esses atores tendem a operar como alavancas de coordenação e, por isso, devem ser priorizados na arquitetura de governança (rotinas, responsabilidades, capacidade instalada), sob pena de se tornarem gargalos.

Quadro 4.12 — Atores com maior incidência transversal (ordem decrescente)

#	Ator	Perfil
1º	**A_{1b}** (urbanismo/licenciamento)	Alavanca transversal
2º	**A_{5c}** (Fundos e investidores institucionais)	Escala e capital
3º	**A_{5b}** (Proprietários locais/engajados)	Escala e capital
4º	**A_{13}** (Setor produtivo organizado)	Alavanca transversal
5º	**A_{1a}** (CT&I e fomento local)	Alavanca transversal
6º	**A_{1e}** (Ordenamento urbano-fiscalizatório)	Alavanca transversal
7º	**A_{1c}** (Política/programas de cultura)	Alavanca transversal
8º	**A_{12}** (Agências de fomento)	Escala e capital
9º	**A_{17}** (Prefeitura do SCS/associação local)	Ativação e entrega territorial
10º	**A_{6}** (Empresas âncora de tecnologia e inovação)	Ativação e entrega territorial
11º	**A_{7}** (Setor cultural)	Ativação e entrega territorial
12º	**A_{1g}** (Turismo e promoção do destino)	Ativação e entrega territorial
13º	**A_{10}** (Usuários cotidianos)	Ativação e entrega territorial

Com base nessa distribuição, é possível atribuir responsabilidades funcionais por variável, identificando o bloco mais adequado para liderar a coordenação.

O Financiamento e incentivos (V_3) é o exemplo mais claro de variável com incidência forte concentrada: CT&I e fomento local (A_{1a}), Agências de fomento (A_{12}), Instituições finan-ceiras (A_{11}) e Investidores institucionais (A_{5c}) aparecem como determinantes. Trata-se de um gargalo habilitador: sem convergência entre esses quatro nós, não há previsibilidade para estruturar carteiras, reduzir risco percebido e produzir escala de investimento. De forma semelhante, o Risco jurídico e judicialização (V_4) se ancora fortemente em Urbanis-mo/licenciamento (A_{1b}), com

incidência relevante de Patrimônio (A_3), Governança condomi-nial (A_{14}), Fiscalização e controle (A_{19}) e Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}): quando licenciamento e interpretação normativa não são padronizados e rastreáveis, o risco se difunde para retrofit, ocupação, programação e atração de capital.

Dinheiro e risco como "gargalos habilitadores"

A escala de investimento no território só se torna viável quando convergem, de um lado, os instrumentos públicos de fomento e, de outro, a estruturação financeira e os investidores com capacidade de aportar recursos em volume. Sem essa convergência, não se forma uma carteira financiável e o investimento permanece episódico. Em paralelo, a incerteza jurídica funciona como risco sistêmico: quando regras, interpretações e decisões não são padronizadas e rastreáveis, o risco percebido se espalha para reformas, mudanças de uso e operação cotidiana, travando decisões e reduzindo a atratividade do território para capital e operadores.

A Qualidade do espaço público (V_5) revela uma lógica diferente: apesar da incidência forte de Urbanismo/licenciamento (A_{1b}) e Administração Regional (A_2), o avanço depende de incidência relevante de Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), Usuários e públicos (A_{10}) e governança local/associação (A_{17}), configurando uma agenda de coprodução socio-territorial. Nessa variável, ações estritamente top-down tendem a produzir resultados instáveis se não houver rotina de manutenção, uso qualificado e adesão dos públicos. A Imagem e terroir (V_{15}) repete essa lógica de coprodução, mas com determinantes ainda mais associados à experiência vivida: a incidência forte se concentra em Política e programação cultural (A_{1c}), Setor cultural (A_7), Usuários e públicos (A_{10}), Operadores da economia da noite (A_{18}) e Turismo e promoção do destino (A_{1g}), com contribuição relevante de Gestão de equipamentos culturais públicos (A_{1f}) e Assistência social e Saúde mental (A_{1h}), que faz a interface entre o CAPS e a população em situação de rua. Nessa arquitetura, reputação não é um "produto de comunicação", mas a síntese de consistência entre programação, permanência, segurança operacional, acolhimento urbano e apropriação cotidiana.

Espaço público e reputação são coprodução, não decreto

A melhoria do espaço público depende de ação combinada: planejamento e intervenções físicas precisam ser sustentados por manutenção, ordenamento e, sobretudo, por uso qualificado e adesão dos públicos. Sem isso, os resultados tendem a ser instáveis. A reputação do território segue lógica semelhante, porém mais cumulativa: ela nasce da experiência vivida (consistência entre programação, permanência, segurança operacional e apropriação cotidiana) e é amplificada quando há promoção do destino e integração com serviços urbanos e de hospitalidade. Não é um produto de comunicação isolada, mas a síntese de entregas coerentes ao longo do tempo.

A variável Segurança e ordenamento (V_6) apresenta um padrão típico de sustentação do regime 24/7: os determinantes são Segurança pública (A_{1d}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}) e Fiscalização e controle (A_{19}), mas o resultado é condicionado por incidência relevante de Usuários e públicos (A_{10}), Hospitais (A_{15}), Hotéis e hospedagem (A_{16}), Governança local/associação (A_{17}), Operadores da economia da noite (A_{18}) e Turismo e promoção do destino (A_{1g}), na medida em que a captação de eventos e o aumento de fluxo elevam a pressão sobre rotinas de ordem, limpeza e mitigação de externalidades. Já a Infraestrutura especializada (V_{10}) aparece puxada por um triângulo de indução com incidência forte em CT&I e fomento local (A_{1a}), Empresas/hubs (A_6) e Agências de fomento (A_{12}), indicando um eixo de implementação programático: essa infraestrutura não emerge espontaneamente; requer desenho de programas, serviços do ecossistema (por exemplo, incubação, aceleração e soft-landing), demanda qualificada e instrumentos de fomento.

Sustentar operação 24/7 exige rotinas e operação integrada

A estabilidade do funcionamento em horários estendidos não se resolve apenas com presença estatal: depende de rotinas previsíveis de segurança, ordenamento e fiscalização, combinadas com pactos de convivência e gestão de externalidades. Quando essa previsibilidade falha, a operação oscila entre picos e interrupções, corroendo confiança e investimento. Já a infraestrutura de inovação não emerge espontaneamente: precisa ser induzida por programas e instrumentos, combinando espaços (hubs, laboratórios, estúdios) com serviços do ecossistema (desenvolvimento de negócios, atração e suporte), para gerar adesão e resultados econômicos.

Algumas variáveis exigem articulação ainda mais ampla, pois reúnem incidência forte e relevante em diversos atores simultaneamente. A Vacância e retrofit (V_7) é emblemática: os determinantes incluem Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Patrimônio (A_3), Governança condominial (A_{14}), Proprietários engajados (A_{5b}) e Investidores institucionais (A_{5c}), enquanto a incidência relevante abrange Instituições financeiras (A_{11}), Agências de fomento (A_{12}), Setor produtivo organizado (A_{13}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}) e Governança local/associação (A_{17}). Isso evidencia que reduzir vacância não é só “incentivar ocupação”: é alinhar regras, deliberação condominial, capacidade de investimento e previsibilidade de aprovação. A Ativação de térreos (V_8), por sua vez, é uma das variáveis com maior número de atores: a incidência forte recai sobre Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), Proprietários engajados (A_{5b}), Setor cultural (A_7), Governança condominial (A_{14}) e Economia da noite (A_{18}), com incidência relevante adicional de Administração Regional (A_2), Patrimônio (A_3), Investidores institucionais (A_{5c}), Usuários e públicos (A_{10}), Governança local/associação (A_{17}), Fiscalização e controle (A_{19}) e Turismo e promoção do destino (A_{1g}), dado seu papel

em ampliar demanda, circuitos e eventos. Aqui, a ativação depende tanto de instrumentos (uso, retrofit e licenças) quanto de curadoria e operação (cultura e 24/7), além da gestão cotidiana (ordenamento e fiscalização previsível). Por fim, o Fluxo e acessibilidade (V_{16}) se comporta de maneira semelhante: é impulsionado fortemente por Urbanismo/licenciamento (A_{1b}) e pela experiência de Usuários e públicos (A,), mas é significativamente condicionado pela rede de operadores e serviços, incluindo Turismo e promoção do destino (A_{1g}), Agentes da economia da noite (A_{18}), Setor cultural (A,), Hospitais (A,), Hotéis e hospedagem (A_{16}), Governança local/associação (A_{17}) e Assistência social e saúde mental (A_{1h}), o que reforça seu caráter difuso e sensível ao conjunto do ambiente urbano.

> ***Retrofit*, térreos e fluxo: variáveis multissetoriais que pedem coalizão**
>
> A redução da vacância e a modernização do estoque dependem, ao mesmo tempo, de previsibilidade regulatória, decisões privadas viáveis em edifícios com múltiplos proprietários e capacidade de financiamento em escala. A ativação de térreos é ainda mais sensível: exige alinhamento entre regras, deliberação privada, curadoria/operadores, fiscalização cotidiana e aceitação dos públicos, além de ser impulsionada quando há promoção e programação que geram demanda recorrente. O fluxo e a acessibilidade, por fim, funcionam como variável difusa: crescem ou colapsam conforme a qualidade combinada do ambiente urbano, dos serviços, da operação cotidiana e da experiência do usuário.

A Economia da noite (V_{17}) merece destaque por revelar uma arquitetura de incidência típica de variável-síntese: os determinantes fortes incluem simultaneamente Segurança pública (A_{1d}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), Fiscalização e controle (A_{19}), Operadores 24/7 (A_{18}) e Usuários e públicos (A_{10}), com incidência relevante de Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Governança condominial (A_{14}), vizinhança sensível (hospitais (A_{15}) e Hoteis (A_{16})), Setor cultural (A_{7}), Governança local/associação (A_{17}) e Turismo e promoção do destino (A_{1g}). Isso indica que o 24/7 não se consolida por "vontade setorial": ele é um resultado sistêmico da consistência entre regras, fiscalização, convivência e atratividade. Por sua vez, as variáveis de capacidade (Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}), Redes de cooperação e internacionalização (V_{13}) e Sustentabilidade/ESG (V_{11})) apresentam outro perfil: há determinantes claros (por exemplo, CT&I e fomento local (A_{1a}), Academia e formação (A_{8}) e Agências de fomento (A_{12}) em Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}); Setor produtivo organizado (A_{13}) em Redes de cooperação e internacionalização (V13); e Investidores institucionais (A_{5c}) como indutor de padrões e exigências em Sustentabilidade/ESG (V_{11})), mas o avanço tende a depender de programas colaborativos continuados, mais do que de decisões pontuais. Já Habitação e permanência (V_{9}) aparece como variável de difícil tração: embora Urbanismo/licenciamento (A_{1b}) seja determinante, a execução depende de uma composição ampla (incluindo Patrimônio (A_{3}), Proprietários engajados (A_{5b}), Investidores institucionais (A_{5c}) e Usuários e públicos (A_{10})), sugerindo a necessidade de arranjos regulatórios e financeiros específicos para retrofit habitacional.

O "24/7" como termômetro e as capacidades como maratona

A operação noturna funciona como um indicador-síntese do sistema: ela só se estabiliza quando segurança, ordenamento, fiscalização, regras de uso, convivência e atratividade estão coerentes ao mesmo tempo. Já as dimensões de capacitação (talentos, redes e sustentabilidade) têm outra lógica: não avançam por decisões pontuais, e sim por programas continuados, com coordenação técnica e continuidade institucional. A introdução de moradia também tende a ter baixa tração: mesmo com permissões, depende de viabilidade econômica e de combinações complexas entre regras, atores privados e aceitação social.

Essa configuração permite identificar zonas de conflito potenciais. A primeira é a tensão recorrente entre condicionantes de preservação/controle e viabilidade econômica, que atravessa o corredor regulatório do retrofit (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (V_2), Risco jurídico e judicialização (V_4) e Vacância e retrofit (V_7)) ao opor critérios e prazos incertos à necessidade de escala em retrofit e investimento. A segunda é a tensão entre ativação 24/7 e vizinhanças sensíveis: a Economia da noite (V_{17}) pode produzir externalidades (ruído, circulação, conflitos de uso) se não houver pactos operacionais e previsibilidade de fiscalização; esse risco tende a se intensificar quando a promoção do destino e captação de eventos (A_{1g}) aumenta rapidamente a demanda e a pressão sobre o território sem contrapartidas equivalentes de operação urbana. A terceira é a tensão entre Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}) e valorização imobiliária associada à transformação do território: sem salvaguardas e instrumentos, ganhos de valor podem reduzir diversidade de usos e acesso a oportunidades, enfraquecendo a legitimidade social do Polo.

Três conflitos previsíveis que podem travar a trajetória

Os conflitos mais prováveis se organizam em três frentes: (i) regras e condicionantes que elevam incerteza e custo, reduzindo a viabilidade de investimentos em transformação do estoque; (ii) expansão de usos noturnos gerando externalidades (ruído, circulação, incidentes) e, sem pactos claros, ativando reações de controle e restrição; e (iii) tensão entre inclusão e valorização, quando ganhos econômicos podem reduzir diversidade de usos e acesso a oportunidades. A promoção e captação de eventos pode intensificar esses conflitos se acelerar fluxo e visibilidade sem contrapartidas operacionais equivalentes. Além disso, a gestão fragmentada de convivência e cuidado no território (entorno do CAPS/população em situação de rua) pode acionar ciclos recorrentes de conflito, estigma e endurecimento de controle, com impacto direto sobre fluxo e legitimidade.

Ao mesmo tempo, a matriz revela zonas de convergência onde alianças são mais prováveis. O pacto entre CT&I e fomento local (A_{1a}), Agências de fomento (A_{12}), Instituições financeiras (A_{11}) e Investidores institucionais (A_{5c}) é uma convergência evidente para destravar Financiamento e incentivos (V_3) e criar condições para investimento em escala. A articulação entre Proprietários engajados (A_{5b}), Setor cultural (A_7) e Operadores 24/7 (A_{18}), mediada por Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}) e Governança condominial (A_{14}), forma outra convergência de alto potencial para Ativação de térreos (V_8) e Economia da noite (V_{17}); nesse arranjo, Turismo e promoção do destino (A_{1g}) atua como indutor de demanda e captação de eventos, aumentando a atratividade quando há previsibilidade operacional. A coprodução do espaço público entre Administração Regional (A_2), Governança local/associação (A_{17}) e Usuários e públicos (A_{10}), ancorada em Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), é uma terceira convergência para o eixo de Qualidade do espaço público (V_5) e Fluxo e acessibilidade (V_{16}). Por fim, a coalizão entre CT&I e fomento local (A_{1a}), Empresas/hubs (A_6) e Academia e formação (A_8), com apoio de Agências de fomento (A12), é o núcleo natural para o eixo de consolidação do ecossistema (Infraestrutura especializada (V_{10}), Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}) e Redes de cooperação e internacionalização (V_{13})), sendo que Turismo e promoção do destino (A_{1g}) pode reforçar posicionamento e atração por meio de eventos e visibilidade externa. Em paralelo, a coordenação entre Assistência social/saúde mental (A_{1h}), Governança local/associação (A_{17}), OSCs (A_9), Ordenamento/fiscalização urbana (A_{1e}) e Segurança (A_{1d}) é uma convergência necessária para estabilizar convivência e sustentar a licença social do Polo.

Quatro convergências fortes para destravar e ganhar escala

Há convergências claras capazes de gerar tração: (i) convergência financeiro-institucional para estruturar investimento em escala; (ii) convergência entre proprietários, operadores culturais e noturnos, mediada por regras e deliberação privada, para ativar térreos e sustentar permanência; (iii) convergência de gestão territorial e públicos para qualificar espaço público e estabilizar fluxos; e (iv) convergência entre fomento à inovação, empresas e formação para consolidar um ecossistema de negócios e talentos. A promoção do destino reforça essas convergências ao ampliar demanda e posicionamento, desde que o território consiga sustentar a experiência com previsibilidade. estabilização da convivência no entorno do CAPS, por sua vez, reforça a confiança cotidiana e reduz ciclos de estigma e controle reativo, com efeito direto sobre fluxo e permanência.

De forma resumida, a matriz mostra que cada variável "mora" em combinações específicas de atores e que sua evolução depende da capacidade de organizar pactos e rotinas adequadas ao seu regime: algumas exigem acordos de alto nível e fluxos normativos claros: Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (V_2),

Financiamento e incentivos (V_3) e Risco jurídico e judicialização (V_4). Outras pedem gestão territorial fina e coprodução cotidiana: Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V_6), Ativação de térreos (V_8), Fluxo e acessibilidade (V_{16}) e Economia da noite (V_{17}) (com reforço de demanda por Turismo e promoção do destino (A_{1g}) quando houver calendário e eventos). As variáveis de capacidade demandam programas de médio e longo prazo com governança técnica estável: Infraestrutura especializada (V_{10}), Sustentabilidade/ESG (V_{11}), Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}) e Redes de cooperação e internacionalização (V_{13}). E, transversalmente, a coordenação de Assistência social e saúde mental (A_{1h}) é necessária para reduzir conflitos de convivência e proteger a licença social do Polo, especialmente nas variáveis de experiência cotidiana: Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V_6), Imagem e terroir (V_{15}), Fluxo e acessibilidade (V16) e Dinamismo da economia da noite (V_{17}).

Regimes de governança por família de variáveis: que "tipo de pacto" cada tema exige

Em suma, a matriz indica que cada tema exige um regime de coordenação: alguns pedem regras e pactos de alto nível, outros dependem de rotina cotidiana no território, e outros requerem programas continuados. Sem gestão de convivência/cuidado em áreas sensíveis, conflitos recorrentes corroem a licença social e a consistência dos resultados.

Coerência entre a incidência dos atores e a motricidade das variáveis

A leitura integrada entre a estrutura das variáveis (motricidade/dependência) e a incidência dos atores mostra um grau relevante de coerência nos motores institucionais. Variáveis de alta motricidade, como Governança e Gestão de Portfólio (V_1), Financiamento e incentivos (V_3) e Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (V_2), estão associadas a atores públicos e institucionais com elevada capacidade de indução e decisão, em especial CT&I e fomento local (A_{1a}), Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Agências de fomento (A_{12}), Instituições financeiras (A11), Setor produtivo organizado (A_{13}) e Investidores institucionais (A_{5c}). Isso é condição favorável para coordenação estratégica. Ao mesmo tempo, essa coerência tem nuances importantes: Governança e Gestão de Portfólio (V_1) aparece como altamente motriz, mas sem um ator "dono" com incidência forte exclusiva, sugerindo que sua efetividade depende menos de autoridade isolada e mais do desenho de um arranjo de coordenação/gestão de portfólio com responsabilidades distribuídas e rotinas de decisão entre CT&I e fomento local (A_{1a}), Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Política/programas de cultura (A_{1c}), Segurança pública (A_{1d}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), Turismo e promoção do destino (A1g) e Assistência social e saúde mental (A_{1h}), e a Administração Regional (A_2).

Coerência institucional: motores do sistema com comando distribuído

A leitura combinada indica que os principais "motores" do sistema estão, em geral, associados a quem tem maior capacidade de decisão e indução, o que favorece coordenação estratégica. A nuance é que a governança, embora seja decisiva, não tem um único "dono": ela só funciona de fato quando diferentes agendas públicas e institucionais operam com responsabilidades distribuídas e rotinas de decisão integradas.

À medida que se avança para variáveis de ativação urbana e experiência cotidiana (Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V_6), Vacância e retrofit (V_7), Ativação de térreos (V_8), Fluxo e acessibilidade (V_{16}) e Imagem e terroir (V_{15})), a coerência se torna mais exigente: a incidência se dispersa e o resultado depende de atores que têm baixa "caneta", mas alto poder de legitimação e materialização, como Usuários e públicos (A_{10}), Setor cultural (A_7), Operadores da economia da noite (A_{18}), Governança local/associação (A_{17}), OSCs e coletivos (A_9), além de atores de serviço e vizinhança sensível como Hospitais (A_{15}) e Hotéis e hospedagem (A_{16}) e da coordenação de cuidado e convivência no território (Assistência social e saúde mental (A_{1h})). A Economia da noite (V_{17}), embora também motriz, exemplifica esse desafio: ela exige simultaneamente capacidade estatal previsível (sobretudo Segurança pública (A_{1d}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}) e Fiscalização e controle (A_{19})) e capacidade operacional e social (principalmente Operadores da Economia da noite (A_{18}), Usuários e públicos (A_{10}), Setor cultural (A_7), Governança condominial (A_{14}), Hospitais (A_{15}), Hotéis e hospedagem (A16) e Turismo e promoção do destino (A_{1g})), tornando-a particularmente sensível à qualidade da coordenação intersetorial.

Ativação e 24/7 dependem de coordenação fina

Nas variáveis ligadas à experiência cotidiana, a incidência se dispersa: o resultado depende de públicos, operadores, governança local, serviços e vizinhanças sensíveis, além da coordenação de convivência/cuidado. A economia da noite é o caso-limite: só estabiliza quando previsibilidade estatal (segurança, ordenamento e controle) e pactos operacionais e sociais atuam juntos; sem isso, o 24/7 oscila entre picos e interdições.

Lacunas de atuação e variáveis críticas desassistidas

A matriz evidencia lacunas que não significam ausência total de incidência, mas ausência de liderança operacional clara e/ou baixa densidade de mobilização consistente em torno da variável. Destacam-se quatro grupos:

1. Variáveis urbanas operacionais (Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V_6), Ativação de térreos (V_8), Fluxo e acessibilidade (V_{16}) e Economia da noite (V_{17})): reúnem muitos atores incidentes e demandam rotinas de execução no nível do território (manutenção, ordenamento, protocolos 24/7, convivência). O risco aqui não é falta de "interesse", mas falta de instância permanente de coordenação e resposta rápida entre Administração Regional (A_2), Ordenamento urbanofiscalizatório (A_{1e}), Fiscalização e controle (A_{19}), Segurança pública (A_{1d}), Governança local/associação (A_{17}) e atores de uso/operação como Usuários e públicos (A_{10}), Operadores da economia da noite (A_{18}), Setor cultural (A_7), Turismo e promoção do destino (A_{1g}) e Assistência social e saúde mental (A_{1h}).

2. Variáveis de inovação e capacidade instalada (Infraestrutura especializada (V_{10}), Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}) e Redes de cooperação e internacionalização (V_{13}): combinam baixa densidade relativa e forte dependência de poucos determinantes; sem programas continuados, tendem a ficar fragmentadas em iniciativas dispersas. Os determinantes típicos aqui são CT&I e fomento local (A_{1a}), Empresas/hubs (A_6), Academia e formação (A_8), Agências de fomento (A_{12}) e Setor produtivo organizado (A_{13}), com reforço possível por Turismo e promoção do destino (A_{1g}) na dimensão de posicionamento e atração.

3. Variáveis socioterritoriais complexas (Habitação e permanência (V_9)): dependem de arranjos híbridos (normativos e financeiros) e enfrentam restrições técnicas e institucionais; sem modelo operacional específico, podem permanecer em "zona cinzenta" entre intenção e execução. A composição mínima envolve Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Patrimônio (A_3), Proprietários engajados (A_{5b}), Investidores institucionais (A_{5c}) e, como legitimadores/condicionantes, Usuários e públicos (A_{10}) e Governança local/associação (A_{17}).

4. Variáveis simbólicas e de ativação cultural (Cultura e patrocínio (V_{14}) e Imagem e terroir (V_{15})): embora tenham incidência robusta, frequentemente se dispersam entre eventos pontuais, comunicação episódica e ações sem continuidade; o risco é reputação volátil e dificuldade de consolidar narrativa territorial. Aqui, os atores mais diretamente implicados são Política/programas de cultura (A_{1c}), Gestão de equipamentos culturais públicos (A_{1f}), Setor cultural (A_7), Usuários e públicos (A_{10}), Operadores da economia da noite (A_{18}) e Turismo e promoção do destino (A_{1g}).

Essas lacunas representam risco para continuidade e coerência da implementação, porque correspondem a dimensões decisivas do sucesso do Polo que precisam de coordenação sustentada para maturar.

Lacunas críticas: falta de coordenação contínua

As lacunas não são falta de atores, mas falta de liderança operacional e rotina sustentada. Elas se concentram no cotidiano urbano, nas capacidades de inovação, em temas socioterritoriais complexos e na ativação simbólica, elevando risco de dispersão e descontinuidade do Plano.

Mecanismos de articulação intersetorial para redução das lacunas

Para alinhar incidência dos atores às variáveis críticas e reduzir as lacunas, torna-se necessário instituir mecanismos permanentes de articulação e execução. Três movimentos são particularmente estruturantes:

(i) Criar câmaras temáticas com capacidade de pactuar critérios, metas e rotinas, vinculadas ao arranjo de Governança e Gestão de Portfólio (V_1), organizadas por famílias de variáveis: (a) corredor regulatório-financeiro (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (V_2), Financiamento e incentivos (V_3), Risco jurídico e judicialização (V_4)); (b) urbano-operacional (Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V6), Vacância e retrofit (V_7), Ativação de térreos (V_8), Fluxo e acessibilidade (V_{16}), Economia da noite (V_{17})); (c) capacidades e inovação (Infraestrutura especializada (V_{10}), Sustentabilidade/ESG (V_{11}), Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}), Redes de cooperação e internacionalização (V_{13})); e (d) simbólico-reputacional (Cultura e patrocínio (V_{14}), Imagem e terroir (V_{15}));

(ii) Implantar uma unidade técnica intersetorial de execução territorial para as variáveis urbanas operacionais (Qualidade do espaço público (V_5), Segurança e ordenamento (V_6), Vacância e retrofit (V_7), Ativação de térreos (V_8), Fluxo e acessibilidade (V_{16}), Economia da noite (V_{17})), garantindo coordenação diária, monitoramento e resposta a incidentes; e

(iii) Estruturar programas de médio prazo para Infraestrutura especializada (V_{10}), Sustentabilidade/ESG (V_{11}), Capital humano e inclusão produtiva (V_{12}) e Redes de cooperação e internacionalização (V_{13}), com pipeline, metas anuais e instrumentos de fomento e cooperação conduzidos por CT&I e fomento local (A_{1a}), Agências de fomento (A_{12}), Empresas/hubs (A_6), Academia e formação (A_8), Setor produtivo organizado (A_{13}) e apoio de Turismo e promoção do destino (A_{1g}) no posicionamento e atração.

Complementarmente, a matriz recomenda institucionalizar quatro pactos operacionais: (i) um pacto do corredor regulatório (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial (V_2) e Risco jurídico e judicialização (V_4)), (ii) um pacto de retrofit/condomínios (Vacância e retrofit (V_7) e Habitação e permanência (V_9)); (iii) um pacto 24/7 e convivência (Segurança e ordenamento (V_6) e Economia da noite (V_{17})); e (iv) um pacto de cuidado e convivência (entorno do CAPS/população em situação de rua), ancorado na atuação de Assistência social e saúde mental (A_{1h}), pois é nesses pontos que a incidência se concentra em atores com poder de condicionar, como Urbanismo/licenciamento (A_{1b}), Patrimônio (A_3), Fiscalização e controle (A_{19}), Ordenamento urbano-fiscalizatório (A_{1e}), Governança condominial (A_{14}), Segurança pública (A_{1d}) e Investidores institucionais (A_{5c}), e onde a ausência de rotinas tende a produzir bloqueios e oscilação. Assim, a incidência deixa de ser apenas um retrato do sistema e passa a orientar uma agenda concreta de coordenação e execução, na qual cada variável crítica tem mesa mínima, decisões explícitas e produtos verificáveis.

Execução: instâncias permanentes + pactos mínimos

Para sair do diagnóstico e ganhar tração, o Plano precisa de (i) câmaras temáticas ligadas à governança do portfólio; (ii) uma unidade intersetorial para operação cotidiana no território; e (iii) programas continuados para capacidades (infraestrutura, talentos e redes). Em paralelo, quatro pactos mínimos evitam bloqueios e oscilação: corredor regulatório, retrofit/condomínios, 24/7 e convivência, e cuidado/convivência no entorno do CAPS.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Agenda de pactos: governabilidade por mesas mínimas e entregáveis verificáveis

O capítulo traduz o jogo de atores em governabilidade ao propor uma agenda operacional de pactos, cada um com mesa mínima, decisões que precisam sair e entregáveis verificáveis (guias, checklists, SLAs, protocolos, canais e calendários). A lógica é simples: em um território interdependente, o Plano não avança por "boas intenções" isoladas, mas por pactos recorrentes que dão previsibilidade ao corredor regulatório, destravam deliberação privada, tornam o pipeline financiável e estabilizam a operação 24/7 com convivência. A inclusão do pacto de cuidado e convivência, articulado pela assistência social e saúde mental na interface CAPS/população em situação de rua, reforça a capacidade de tratar tensões de convivência que, se negligenciadas, retroalimentam estigma, controle reativo e perda de licença social.

A análise dos jogos de atores no SCS revelou um sistema marcado pela alta interdependência entre instituições públicas, agentes privados e organizações sociais. A ausência de atores que possam ser classificados como "drivers puros" evidencia que a transformação territorial não poderá ser conduzida unilateralmente, mas dependerá da construção de arranjos cooperativos sustentados em coalizões estáveis.

O GDF (A_1) e as Agências de Fomento (A_{12}) surgem como vértices centrais, responsáveis por articular políticas, garantir recursos e estabelecer as bases institucionais. No entanto, sua elevada dependência demonstra que sua ação isolada não é suficiente para destravar os processos de mudança. Os atores reguladores, como o IPHAN (A_3), e reputacionais, a exemplo da UNESCO (A_4), exercem papel estratégico como guardiões do patrimônio, capazes de condicionar a velocidade e a forma da transformação. O bloco econômico, composto por proprietários (A_5), financeiras (A_{11}), empresas e startups (A_6), aparece como peça-chave na viabilização dos retrofits e na ativação dos usos produtivos, mas sua atuação está condicionada a segurança jurídica e previsibilidade regulatória.

Do ponto de vista socioterritorial, os usuários (A_{10}), as OSCs (A_9) e o setor cultural (A_7) são atores de baixa motricidade formal, mas de alto peso simbólico e social. Sua adesão é fundamental para legitimar o processo e garantir que a requalificação não se limite a uma valorização imobiliária excludente, mas produza inclusão social, vitalidade urbana e apropriação cotidiana. A academia (A_8), por sua vez, projeta sua influência sobre a formação de capital humano e sobre a inserção do Polo em redes de inovação e cooperação internacional, oferecendo sustentação para os objetivos de médio e longo prazo.

Esse quadro reforça que os conflitos potenciais, como a tensão entre preservação patrimonial e viabilidade econômica ou entre valorização privada e inclusão social, não devem ser tratados como entraves intransponíveis, mas como elementos que precisam ser mediados por instrumentos regulatórios inteligentes, contratos de desempenho e mecanismos de participação social. Também reforça que conflitos de convivência associados ao entorno do CAPS e à população em situação de rua exigem protocolos intersetoriais de cuidado, encaminhamento e mediação para evitar ciclos de estigma, restrição e paralisação. Ao mesmo tempo, evidencia oportunidades de convergência: a ativação dos térreos, a redução da vacância e a melhoria do espaço público são agendas em que diferentes blocos de atores encontram interesses complementares.

A análise do jogo de atores demonstra que o sucesso do Polo Criativo Tecnológico do SCS não dependerá apenas de projetos físicos ou de recursos financeiros, mas sobretudo da capacidade de governança e coordenação entre múltiplos agentes heterogêneos. O passo seguinte do planejamento deve, portanto, transformar essa leitura em estratégias de governança operacionalizadas, onde pactos, câmaras temáticas e conselhos sociais garantam equilíbrio entre indução institucional, viabilidade econômica e legitimidade social.

Como complemento à análise do jogo de atores e à incidência entre atores e variáveis, o Apêndice C apresenta uma leitura SWOT derivada diretamente dos resultados dos Capítulos 3 e 4. Essa leitura não substitui a modelagem prospectiva, mas funciona como uma visão alternativa, de caráter executivo, que reorganiza

os achados em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, facilitando a comunicação com instâncias decisórias, a priorização de pactos e a gestão de riscos. Em especial, a SWOT explicita como vetos, fricções e dependências se traduzem em vulnerabilidades operacionais e reputacionais, e como capacidades institucionais e instrumentos existentes podem ser convertidos em alavancas de escala e continuidade na implementação do Polo.

5. Cenários 2026–2036

Este capítulo apresenta a etapa de cenarização do Plano, organizada para transformar o diagnóstico e a modelagem do sistema (variáveis e jogo de atores) em futuros alternativos e, sobretudo, em escolhas estratégicas para o horizonte 2026–2036. Na abordagem da pros-pectiva territorial, cenários não são previsões: são descrições coerentes de trajetórias possíveis, construídas a partir de hipóteses sobre incertezas críticas, de modo a orientar decisões sob condições de complexidade, interdependência e risco de descontinuidade.

A lógica adotada parte de dois insumos já consolidados: (i) a análise estrutural das variáveis, que explicita alavancas, dependências e a ordem de difusão dos efeitos no tempo; e (ii) o jogo de atores, que delimita governabilidade, vetos, coalizões viáveis e pactos operacionais necessários para transformar intenção em execução. Com base nisso, o capítulo constrói um conjunto de hipóteses estruturantes e deriva três cenários de referência: um tendencial, um contrastado e um desejável. Eles permitem testar a consistência do Plano diante de diferentes configurações de viabilidade regulatória, capacidade de escala financeira, operação urbana (incluindo 24/7), convivência e reputação territorial.

Ao final, a cenarização sustenta a escolha estratégica e o posicionamento do Plano: define quais apostas são condicionais e quais medidas são “sem arrependimento”, identifica gatilhos e sinais precoces que indicam mudança de trajetória, e prepara o encadeamento com a etapa seguinte de desenho de estratégias, portfólio e governança. Em síntese, este capítulo marca a passagem do entendimento do sistema para a definição de caminhos de transfor-mação, priorizando alternativas que maximizem viabilidade, escala e legitimidade ao longo do ciclo 2026–2036.

5.1 HIPÓTESES ESTRUTURANTES

Esta seção define as hipóteses estruturantes que serão combinadas na construção dos cenários 2026–2036. Elas traduzem, em estados alternativos, as incertezas que mais diferen-ciam as trajetórias do SCS, como previsibilidade decisória, capacidade de escalar investimento e *retrofit*, estabilidade da operação urbana (incluindo 24/7), gestão de convivência e cuidado em áreas sensíveis e efetividade em territorializar políticas e ambientes de inovação já existentes. Na sequência, cada hipótese é apresentada com seus estados possíveis e sinais precursores, formando a base comparável para os cenários e para a definição de gatilhos de ajuste estratégico.

Base analítica (entrada dos cenários)

A entrada analítica para a construção dos cenários 2026–2036 combina três camadas complementares. A primeira é o mapa estrutural do sistema, derivado da análise de variáveis: ele explicita quais dimensões operam como alavancas (maior motricidade), quais funcionam como pivôs de propagação (variáveis de ligação) e quais se manifestam predominantemente como resultados (maior dependência), além de indicar a ordem de difusão dos efeitos no tempo (impactos diretos, difusos e sistêmicos). Essa leitura define "onde o sistema destrava" e "onde o sistema colapsa": previsibilidade decisória, capacidade de execução, operação urbana e mecanismos de escala determinam o ritmo e a estabilidade da transformação.

A segunda camada é a governabilidade do território, modelada pelo jogo de atores e pela incidência Atores × Variáveis. Ela identifica: (i) atores com poder de veto (capazes de interromper ou destravar intervenções e operações), (ii) atores de ligação (altamente influentes e altamente condicionados, que operam como nós por onde "tudo passa"), e (iii) atores mais dependentes (operadores e públicos, que materializam a vitalidade, mas precisam de condições habilitadoras). Nessa arquitetura, ganha centralidade a capacidade de formar coalizões mínimas e pactos operacionais: (i) o corredor de viabilidade (licenciamento/urbanismo, ordenamento, fiscalização/controle e patrimônio, com segurança como suporte), (ii) a estrutu-ração de escala (capital institucional, sistema financeiro e fomento), e (iii) a estabilização da operação (24/7, convivência e gestão de externalidades). Ficou explícito que a demanda e reputação pode acelerar a trajetória, mas também aumentar pressão sobre rotinas, e que convivência/cuidado no entorno do CAPS é condicionante de licença social e estabilidade cotidiana, elemento que diferencia cenários mesmo quando há investimentos e ativação.

A terceira camada é a capacidade instalada e o contexto habilitador, consolidando o que o diagnóstico revelou como estoque de instrumentos e infraestruturas no DF (políticas/programas e ambientes de inovação), bem como restrições e condicionantes territoriais (patrimônio, regulação, operação urbana e tensões de convivência). Essa camada não define o cenário por si só, mas altera a velocidade e a viabilidade das trajetórias: quando a capacidade instalada é territorializada com baixa fricção, ela acelera infraestrutura, talentos e redes; quando permanece dispersa, tende a produzir iniciativas paralelas e baixo efeito cumulativo.

Seleção das incertezas críticas

A seleção das incertezas críticas busca identificar os fatores que, ao variar dentro de um intervalo plausível, mais diferenciam trajetórias para o SCS no horizonte 2026–2036. Para isso, as incertezas foram escolhidas por três critérios combinados: (i) impacto sistêmico (capacidade de alterar várias dimensões do Polo); (ii) grau de incerteza real (dependência de decisões, coordenação e contexto); e (iii) poder de governabilidade (existência, ou não, de coalizões e instrumentos para influenciar o resultado). O resultado é um conjunto enxuto de incertezas "de comando", agrupadas em famílias, que servirão de base para a formulação das hipóteses e a composição dos cenários.

Família A — Corredor de viabilidade (regras, rotinas e vetos)

1. Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória: evolução do licenciamento/anuências, padronização de critérios, prazos e rastreabilidade de decisões (redução de interpretações divergentes e de veto difuso).

2. Coerência e proporcionalidade do ordenamento/fiscalização: capacidade de operar com rotinas previsíveis, protocolos e proporcionalidade, evitando ciclos de interdição e reatividade.

3. Deliberação privada e governança condominial: velocidade e efetividade de quóruns, convenções e pactos internos para viabilizar retrofit, mudança de uso e modernização predial.

Família B — Escala econômica (carteira, funding e risco mensurável)

4. Capacidade de estruturar funding contínuo e instrumentos de mitigação de risco: forma-ção de carteira elegível a crédito e investimento (garantias, veículos, linhas, contraparti-das por desempenho).

5. Apetite e adesão do capital institucional ao SCS: reação do investidor ao risco percebido e à previsibilidade do corredor regulatório (escala versus retração).

Família C — Operação urbana e vitalidade (uso contínuo e experiência cotidiana)

6. Qualidade da operação urbana cotidiana: nível de manutenção/ zeladoria, iluminação, limpeza, gestão do espaço público e capacidade de sustentar uso contínuo (dia/noite/semana).

7. Estabilidade do regime 24/7 e gestão de externalidades: capacidade de manter opera-ção noturna sustentável (ruído, circulação, filas, carga/descarga, incidentes), reduzindo oscilação entre picos e interdições.

Família D — Licença social, cuidado e convivência (tensão estrutural sensível)

8. Gestão de convivência e cuidado em áreas sensíveis (entorno do CAPS e população em situação de rua): presença (ou ausência) de protocolo intersetorial de encaminhamento, mediação e convivência; risco de escalada para controle reativo, judicialização e perda de legitimidade.

Família E — Ecossistema de inovação e posicionamento (capacidade instalada e tração)

9. Territorialização da capacidade instalada do DF (políticas/programas e ambientes de inovação): eficácia em converter estoque disperso em serviços e oportunidades concre-tas no SCS (porta de entrada, rede de parceiros, programas continuados).

10. Posicionamento, promoção e atração de demanda qualificada: capacidade de induzir circuitos, eventos e turismo de negócios de forma consistente

com a capacidade de suporte do território (efeito positivo de reputação versus pressão adicional sobre rotinas).

Síntese operativa: essas dez incertezas formam o "painel de comando" dos cenários. As três primeiras (previsibilidade regulatória, fiscalização proporcional e governança condominial) determinam o corredor de viabilidade. As duas seguintes (*funding* contínuo e adesão do capital institucional) determinam a escala. As duas seguintes (operação urbana e 24/7) determinam a vitalidade sustentável. A oitava (convivência/cuidado no entorno do CAPS) condiciona a licença social e estabilidade cotidiana. As duas últimas (territorialização do ecossistema e promoção) condicionam a velocidade de tração e reputação, podendo acelerar a trajetória quando acopladas a rotinas robustas.

Formulação das hipóteses por incerteza

Nesta subseção, cada incerteza crítica é convertida em uma hipótese estruturante, definida: (i) de forma operacional (o que muda "no mundo real"); (ii) com estados alternativos (favorável / intermediário / adverso); e (iii) sinais precursores (indicadores-sentinela) que permitem monitorar, ainda no início do horizonte 2026–2036, qual trajetória tende a se consolidar. As hipóteses foram formuladas para serem mutuamente combináveis na construção dos cenários e suficientemente específicas para orientar decisões, pactos e ajustes do portfólio.

H_1: Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória (corredor de viabilidade)

Definição operacional	Grau de padronização de critérios, prazos e rastreabilidade das decisões de licenciamento/anuências em área tombada, reduzindo interpretações divergentes e veto difuso.
Estados possíveis	• **H_{1a}** (Alta previsibilidade): critérios replicáveis, prazos e decisões registradas; "pré-análises" e checklists reduzem retrabalho. • **H_{1b}** (Previsibilidade parcial): melhora por temas/trechos, mas com variação entre órgãos e casos. • **H_{1c}** (Baixa previsibilidade): decisões heterogêneas, reanálises frequentes, prazos instáveis e insegurança para retrofit/uso.
Sinais precursores	• Tempo médio do ciclo completo; • % processos com exigências repetidas; • Nº reanálises; • Nº embargos por interpretação divergente; • Satisfação/feedback de usuários do sistema.

H_2: Coerência e proporcionalidade do ordenamento/fiscalização (rotinas de operação)

Definição operacional	Capacidade de operar fiscalização e ordenamento com protocolos, proporcionalidade e previsibilidade, evitando ciclos reativos de interdição.
Estados possíveis	• **H_{2a}** (Rotinas previsíveis): protocolos claros, fiscalização coordenada e proporcional; redução de "surpresas" e autuações contraditórias. • **H_{2b}** (Rotinas mistas): previsibilidade em algumas frentes, mas reatividade em picos/eventos e assimetria territorial. • **H_{2c}** (Reatividade dominante): fiscalizações heterogêneas, interdições e oscilações; alta incerteza para operadores e eventos.

Sinais precursores	• Nº de autuações/interdições por mês; • % ações com checklist/protocolo aplicado; • divergência entre órgãos (casos contraditórios); • reincidência por quarteirão; • percepção de previsibilidade pelos operadores.

H_3: Governança condominial e deliberação privada (quóruns, convenções e pactos)

Definição operacional	Capacidade dos condomínios de decidir retrofit, mudanças de uso e modernização com regras e mediação, reduzindo travas privadas
Estados possíveis	• **H_{3a}** (Deliberação viabilizadora): pactos condominiais, modelos de deliberação e mediação; tempo de decisão reduz. • **H_{3b}** (Deliberação seletiva): avanços em condomínios "piloto", mas baixa difusão; heterogeneidade mantém travas. • **H_{3c}** (Deliberação travada): assembleias inconclusivas, veto recorrente e custo transacional elevado; retrofit lento.
Sinais precursores	• Tempo médio para aprovar obras/uso; • nº assembleias inconclusivas; • adesão ao "kit condominial"; • nº mediações bem-sucedidas; • volume de obras autorizadas por condomínio.

H_4: Funding contínuo e mitigação de risco (estruturação financeira em carteira)

Definição operacional	Capacidade de estruturar instrumentos (públicos/privados/híbridos) e garantias para financiar uma carteira de projetos, reduzindo risco percebido.
Estados possíveis	• **H_{4a}** (Funding em escala): pipeline estruturado, garantias/veículos e governança de carteira; captação recorrente. • **H_{4b}** (Funding episódico): recursos por projetos isolados; baixa continuidade e alto custo de transação. • **H_{4c}** (Funding bloqueado): ausência de pipeline/garantias; retração de capital e incapacidade de escalar retrofit/infra.
Sinais precursores	• Recursos mobilizados/ano; • nº projetos com modelagem financeira pronta; • % carteira com garantias; • custo médio de capital; • taxa de execução de recursos.

H_5: Adesão do capital institucional (apetite à escala no SCS)

Definição operacional	Disposição de investidores institucionais em aportar capital em escala, condicionada à previsibilidade regulatória e à estabilidade operacional.
Estados possíveis	• **H_{5a}** (Apetite alto): entrada de capital institucional e replicação de operações; aumento de escala e velocidade. • **H_{5b}** (Apetite seletivo): investimentos em casos "blue chip" e poucos eixos; escala parcial. • **H_{5c}** (Apetite baixo): capital retraído; prevalência de pequenos investimentos e baixa transformação sistêmica.
Sinais precursores	• Nº operações com capital institucional; • volume por operação; • prazo médio de investimento; • exigências de covenants/garantias; • taxa de desistência após due diligence.

H_6: Operação urbana cotidiana (zeladoria, manutenção, serviços e capacidade de suporte)

Definição operacional	Qualidade e regularidade de manutenção, limpeza, iluminação e gestão de serviços que sustentam permanência e confiança.
Estados possíveis	• **H_{6a}** (Operação urbana madura): zeladoria com SLAs, manutenção contínua e resposta rápida; melhora sustentada do uso cotidiano. • **H_{6b}** (Operação irregular): melhorias pontuais com recaídas; dependência de campanhas/ações episódicas. • **H_{6c}** (Operação insuficiente): degradação persistente e baixa capacidade de suporte; retração de fluxo e reputação.
Sinais precursores	• SLAs cumpridos; • índice de percepção de limpeza/iluminação; • tempo de resposta a ocorrências; • queixas/ouvidoria; • indicadores de conservação por trecho.

H_7: Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades (noite sustentável)

Definição operacional	Capacidade de operar usos noturnos com protocolos (ruído, circulação, filas, carga/descarga), pactos e fiscalização previsível.
Estados possíveis	• **H_{7a}** (24/7 estabilizado): regras claras, selo de boas práticas, redução de incidentes e aceitação crescente. • **H_{7b}** (24/7 intermitente): picos de programação alternados com conflitos; ajuste lento por tentativas. • **H_{7c}** (24/7 conflitivo): interdições recorrentes; rejeição social; retração de operadores e eventos.
Sinais precursores	• Footfall noturno; • nº incidentes/ruído; • nº interdições; • adesão ao selo; • pesquisas com vizinhanças sensíveis; • estabilidade do calendário noturno.

H_8: Convivência e cuidado territorial (entorno do CAPS e população em situação de rua)

Definição operacional	Existência de protocolo intersetorial de cuidado/encaminhamento e mediação para reduzir conflito recorrente, estigma e controle reativo.
Estados possíveis	• **H_{8a}** (Convivência estabilizada): fluxos de cuidado e encaminhamento, mediação ativa e redução de reincidência em áreas críticas. • **H_{8b}** (Gestão parcial): ações regulares, mas sem cobertura/continuidade plena; conflitos diminuem, mas reaparecem. • **H_{8c}** (Escalada recorrente): ausência de protocolo; conflito vira pressão por restrição/interdição e judicialização.
Sinais precursores	• Nº encaminhamentos/atendimentos articulados; • reincidência em áreas críticas; • nº incidentes por conflito de uso; • queixas de comerciantes/públicos; • episódios de controle reativo (operações sem rede); • indicadores de percepção/estigma.

H_9: Territorialização da capacidade instalada do DF
(políticas/programas e ambientes de inovação)

Definição operacional	Capacidade de converter o estoque distrital (programas e ambientes) em serviços e oportunidades concretas no SCS (porta de entrada, rede, projetos).
Estados possíveis	• **H_{9a}** (Acoplamento eficaz): balcão/curadoria, parcerias e programas "satélite" operando no SCS; aumento de adesão e efeito cumulativo. • **H_{9b}** (Acoplamento limitado): iniciativas dispersas e baixa continuidade; dependência de projetos pontuais. • **H_{9c}** (Acoplamento falho): ecossistema permanece externo; baixa adesão local e pouca massa crítica no SCS.
Sinais precursores	• Nº programas territorializados; • nº atendimentos/empresas atendidas no SCS; • taxa de ocupação de hubs/labs; • nº POCs/desafios; • retenção de participantes no território.

H_{10}: Promoção, eventos e posicionamento
(atração de demanda qualificada sem colapsar a capacidade de suporte)

Definição operacional	Capacidade de induzir demanda e visibilidade (turismo de negócios, eventos, circuitos) de forma compatível com rotinas, convivência e operação urbana.
Estados possíveis	**H_{10a}** (Promoção consistente e sustentável): calendário integrado, demanda qualificada e operação compatível; reputação acelera com baixa fricção. **H_{10b}** (Promoção com atrito): eventos geram picos e pressão sobre rotinas; ganhos de imagem oscilam. **H_{10c}** (Promoção contraproducente): aumento de fluxo sem capacidade de suporte; conflitos e rejeição corroem reputação.
Sinais precursores	• Regularidade do calendário; • indicadores de capacidade de suporte (limpeza, incidentes, ruído); • taxa de retorno de público; • percepção de moradores/usuários; • conversão de eventos em permanência (*footfall* pós-evento).

Quadros de síntese das hipóteses

Para encerrar esta seção, as hipóteses estruturantes são consolidadas em um modelo SMIC simplificado[20] . O objetivo é tornar a base da cenarização comparável, rastreável e acionável: (i) explicitar cada hipótese com descrição curta e sua polaridade (estado "alto"/favorável versus "baixo"/adverso); (ii) indicar, para cada hipótese, as variáveis mais afetadas (onde o efeito sistêmico aparece primeiro e com mais intensidade) e os atores mais determinantes (quem tem maior capacidade de indução/condicionamento); e (iii) registrar, de forma sintética, as coerências e tensões entre hipóteses (combinações mais plausíveis e combinações instáveis). Em conjunto, os quadros a seguir formam o "painel de comando" dos cenários e orientam tanto a montagem das narrativas quanto a definição de gatilhos de ajuste estratégico.

O Quadro 5.1 consolida cada hipótese em uma descrição curta e explicita sua polaridade (estado favorável versus adverso), indicando onde seus efeitos tendem a aparecer primeio (variáveis mais afetadas) e quem tem maior capacidade de induzi-la ou condicioná-la (atores determinantes). Ele funciona como "mapa de comando" da cenarização: mostra, para cada hipótese, o que está em jogo, o que muda no sistema e quem precisa ser mobilizado para alterar a trajetória.

[20] O **Sistema e Matriz de Impactos Cruzados** (Système et Matrice d'Impacts Croisés – **SMIC**) é uma técnica da Pros-pectiva Estratégica para selecionar e combinar hipóteses e gerar cenários a partir de eventos/hipóteses que podem ou não ocorrer. A ideia central é definir um conjunto de hipóteses e avaliar como a ocorrência de uma influencia a probabilidade de outra (impactos cruzados). O resultado é um conjunto de configurações coerentes (combinações de hipóteses) e sua plausibilidade relativa, servindo para construir cenários. No nosso caso, ao falar em "**SMIC simplificado**", estamos usando a lógica do método sem fazer o cálculo probabilístico completo: (i) hipóteses com estados alternativos (alto/baixo); (ii) matriz de coerência (compatível / tensão / incoerente); e (iii) indicadores-sentinela para monitorar qual combinação está se formando.

Hipótese	Descrição curta	Polaridade (alta/baixa)*	Variáveis mais afetadas**	Atores determinantes***
H_1	Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória	**Alta:** critérios replicáveis, prazos e decisões rastreáveis **Baixa:** heterogeneidade, reanálises, prazos instáveis	V_2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial) V_4 (Risco jurídico e judicialização) V_7 (Vacância e *retrofit*) V_8 (Ativação de térreos)	A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_3 (patrimônio) A_{14} (governança condominial) A_{19} (fiscalização e controle)
H_2	Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização	**Alta:** protocolos e atuação coordenada / proporcional **Baixa:** reatividade, interdição, oscilação	V_5 (Qualidade do espaço público) **V_6 (Segurança e ordenamento)** **V_{16} (Fluxo e acessibilidade)** **V_{17} (Dinamismo da economia da noite)**	A_{1d} (segurança) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_{19} (fiscalização e controle) **Condicionantes operacionais:** A_{10} (públicos) A_{18} (operadores da economia da noite)
H_3	Deliberação privada e governança condominial	**Alta:** pactos e mediação viabilizam decisões **Baixa:** quóruns e vetos travam *retrofit* / uso	V_2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial) V_7 (Vacância e *retrofit*) V_8 (Ativação de térreos) **V_9 (Habitação)**	A_{14} (governança condominial) A_{5b} (proprietários engajados) A_{5c} (investidores institucionais) **Interface:** A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_3 (patrimônio)
H_4	*Funding* contínuo e mitigação de risco (carteira estruturada para investimento)	**Alta:** *pipeline*, garantias e captação recorrente **Baixa:** funding episódico ou bloqueado	**V_3 (Financiamento e incentivos)** V_7 (Vacância e *retrofit*) V_{10} (Infraestrutura especializada)	A_{11} (bancos/fundos) A_{12} (fomento) A_{5c} (investidores institucionais) A_{13} (setor produtivo organizado) **Indução:** A_{1a} (Indutores do ecossistema de Inovação)
H_5	Adesão do capital institucional ao SCS	**Alta:** entrada e replicação de operações **Baixa:** retração e seletividade extrema	V_7 (Vacância e *retrofit*) V_9 (Habitação) V_{10} (Infraestrutura especializada) V_{15} (Imagem e *terroir*)	A_{5c} (investidores institucionais) A_{11} (bancos/fundos) Condicionantes: A_{1b} (urbanismo/licenciamento) A_3 (patrimônio) A_{14} (governança condominial) **Catalisadores:** A_{12} (fomento) A_{13} (setor produtivo organizado)

Hipótese	Descrição curta	Polaridade (alta/baixa)*	Variáveis mais afetadas**	Atores determinantes***
H_6	Operação urbana cotidiana (zeladoria / manutenção / capacidade de suporte)	**Alta:** SLAs e resposta rápida **Baixa:** irregularidade e recaídas	V_5 (Qualidade do espaço público) V_6 (Segurança e ordenamento) V_{15} (Imagem e *terroir*) V_{16} (Fluxo e acessibilidade)	**A_2** (administração regional) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{17}** (governança local/associação) **A_{10}** (públicos) Suporte: **A_{1d}** (segurança) Interface: **A_{1h}** (Assistência social e saúde mental)
H_7	Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades	**Alta:** regras claras, selo e redução de incidentes **Baixa:** picos e interdições	**V_6 (Segurança e ordenamento)** V_{14} (Cultura e patrocínio) V_{15} (Imagem e *terroir*) **V_{16} (Fluxo e acessibilidade)** **V_{17} (Dinamismo da economia da noite)**	**A_{1d}** (segurança) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{18}** (operadores da economia da noite) **A_{19}** (fiscalização e controle) **Pactuação:** **A_{14}** (governança condominial) **Indução:** **A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{1g}** (turismo e promoção de destino) **Interface:** **A_{1h}** (Assistência social e saúde mental) **Demanda:** **A_{10}** (públicos)
H_8	Convivência e cuidado territorial (entorno do CAPS / população em situação de rua)	**Alta:** protocolo intersetorial e redução de recorrência **Baixa:** escalada recorrente e controle reativo	**V_5 (Qualidade do espaço público)** V_6 (Segurança e ordenamento) V_{15} (Imagem e *terroir*) V_{16} (Fluxo e acessibilidade) V_{17} (Dinamismo da economia da noite)	**A_{1h}** (Assistência social e saúde mental) **Com:** **A_{1d}** (segurança) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_2** (administração regional) **A_{19}** (fiscalização e controle) **Mediação:** **A_9** (OSCs) **A_{17}** (governança local/associação) Interface econômica: **A_{13}** (setor produtivo organizado)

Hipótese	Descrição curta	Polaridade (alta/baixa)*	Variáveis mais afetadas**	Atores determinantes***
H_9	Territorialização da capacidade instalada do DF (políticas / programas e ambientes)	**Alta:** porta de entrada e parcerias operando no SCS **Baixa:** ecossistema permanece externo	V_{10} (Infraestrutura especializada) V_{12} (Capital humano) V_{13} (Redes de cooperação e internacionalização) **Habilitadores:** V_1 (Governança e gestão de portfólio) V_3 (Financiamento e incentivos)	A_{1a} (Indutores do ecossistema de Inovação) A_6 (empresas/*hubs*) A_8 (academia) A_{12} (fomento) A_{13} (setor produtivo organizado) **Coordenação territorial:** A_{17} (governança local/associação)
H_{10}	Promoção, eventos e posicionamento (demanda qualificada sem colapsar suporte)	**Alta:** calendário integrado e sustentável **Baixa:** picos com atrito e efeito contraproducente	V_6 (Segurança e ordenamento) V_{14} (Cultura e patrocínio) V_{15} (Imagem e *terroir*) V_{16} (Fluxo e acessibilidade) V_{17} (Dinamismo da economia da noite)	A_{1g} (turismo e promoção de destino) **Com:** A_{1c} (cultura/política e programação) A_7 (setor cultural) A_{16} (hotelaria) **Condicionantes:** A_{1d} (segurança) A_{1e} (ordenamento/fiscalização urbana) A_2 (administração regional) A_{19} (fiscalização e controle) **Operadores:** A_{18} (operadores da economia da noite) **Públicos:** A_{10} (públicos)

* **Polaridade alta** = estado favorável; **polaridade baixa** = estado adverso.

** **Variáveis mais afetadas** = onde a hipótese tende a produzir maior difusão de efeitos.

*** **Atores determinantes** = atores com maior capacidade de induzir/condicionar a hipótese

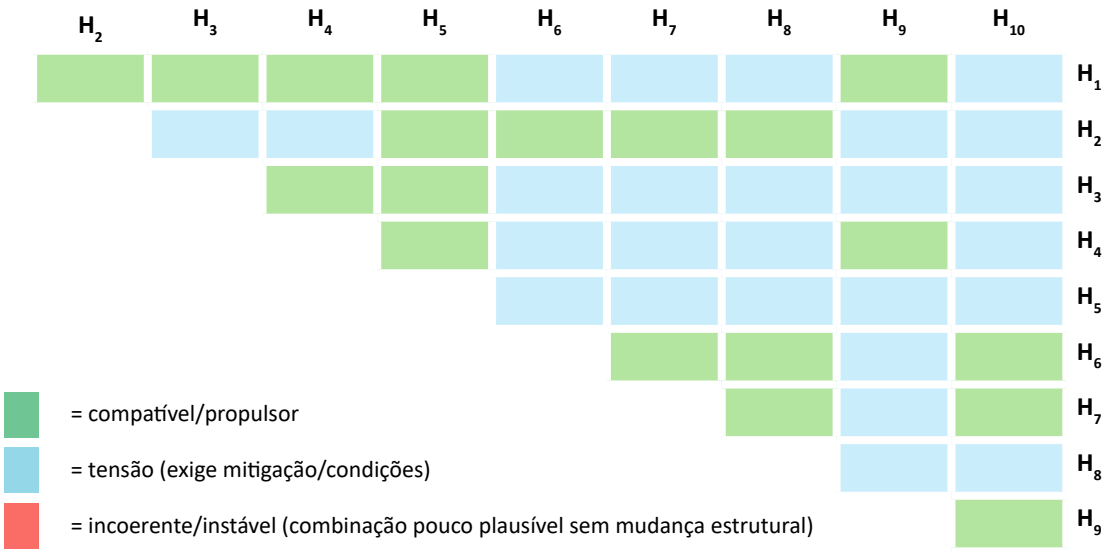
O Quadro 5.2 transforma as hipóteses em um conjunto enxuto de sinais observáveis que permitem acompanhar, desde o início do horizonte 2026–2036, qual caminho está se formando. Sua função é tornar a cenarização monitorável: os indicadores-sentinela ajudam a detectar precocemente bloqueios (por exemplo, fricção decisória, reatividade fiscalizatória, conflitos recorrentes de convivência) ou acelerações (por exemplo, escala financeira, estabilização do 24/7, territorialização efetiva de serviços de inovação), orientando ajustes tem-pestivos na governança e no portfólio.

Quadro 5.2 — Sinais precursores e indicadores sentinela por hipótese (painel mínimo)

Hipótese	Descrição curta	Indicadores-sentinela (exemplos operacionais)
H_1	Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória	Tempo médio de ciclo (protocolo → licença/ anuência) % retrabalho / reenquadramento Nº reanálises Variação de prazos por tipologia
H_2	Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização	Nº autuações / interdições % ações com checklist / protocolo Ocorrências contraditórias entre órgãos Percepção de previsibilidade pelos operadores
H_3	Deliberação privada e governança condominial	Tempo médio de deliberação condominial Nº assembleias inconclusivas Adesão ao "kit condominial" Nº mediações bem-sucedidas
H_4	*Funding* contínuo e mitigação de risco (carteira estruturada para investimento)	Recursos mobilizados/ano Nº projetos com modelagem completa % carteira com garantias Taxa de execução da carteira priorizada
H_5	Adesão do capital institucional ao SCS	Nº operações com capital institucional Volume médio por operação Desistências pós due diligence Exigências de garantias/covenants
H_6	Operação urbana cotidiana (zeladoria / manutenção / capacidade de suporte)	SLAs cumpridos (limpeza / iluminação / manutenção) Tempo de resposta a incidentes Queixas/ouvidoria Percepção de qualidade do espaço público
H_7	Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades	Fluxo noturno (20h–2h) e sua estabilidade Incidentes/ruído Nº interdições Adesão a selo/protocolo 24/7 Aceitação por vizinhanças sensíveis
H_8	Convivência e cuidado territorial (entorno do CAPS/população em situação de rua)	Nº encaminhamentos articulados (rede) Reincidência em áreas críticas Incidentes por conflito de uso Queixas de comércio/usuários Episódios de controle reativo
H_9	Territorialização da capacidade instalada do DF (políticas/ programas e ambientes)	Nº programas / serviços territorializados no SCS Atendimentos / empresas no território Ocupação de *hubs* / labs Nº POCs / desafios Retenção / localização de projetos
H_{10}	Promoção, eventos e posicionamento (demanda qualificada sem colapsar suporte)	Regularidade do calendário Conversão evento → permanência (fluxo pós-evento) Incidentes / ruído em eventos Percepção de capacidade de suporte Taxa de retorno de público

O Quadro 5.3 registra, de forma sintética, quais combinações de hipóteses são natural-mente compatíveis, quais entram em tensão (exigindo mitigação e condições adicionais) e quais são instáveis/incoerentes. Ele é o mecanismo de controle de consistência interna dos cenários: evita composições contraditórias e evidencia dependências lógicas (por exemplo, promoção e eventos sustentáveis exigindo capacidade de suporte e estabilidade operacional; escala financeira exigindo previsibilidade decisória), ajudando a estruturar narrativas de ce-nário que sejam plausíveis e úteis para decisão.

Quadro 5.3 — Matriz de coerência qualitativa entre hipóteses (compatibilidades e tensões)



H_1: Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória; **H_2**: Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização; **H_3**: Delibera-ção privada e governança condominial; **H_4**: Funding contínuo e mitigação de risco (carteira estruturada para investimento); **H_5**: Adesão do capital institucional ao SCS; **H_6**: Operação urbana cotidiana (zeladoria / manutenção / capacidade de suporte); **H_7**: Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades; H8: Convivência e cuidado territorial (entorno do CAPS/população em situação de rua); **H_9**: Territoriali-zação da capacidade instalada do DF (políticas/programas e ambientes); **H_{10}**: Promoção, eventos e posicionamento (demanda qualifica-da sem colapsar suporte).

Uma leitura sintética das coerências mais relevantes (para uso na montagem dos cenários) revela que:

- Quando há estruturação financeira contínua e escala de investimento (**H_4** + **H_5**), isso tende a se sustentar sobretudo se o ambiente decisório for previsível (**H_1**). Porém, se ordenamento/fiscalização e a própria operação urbana forem instáveis, a escala passa a operar sob atrito e risco elevado, gerando tensão com rotinas reativas ou pouco padroniza-das (**H_2**), baixa capacidade de suporte cotidiano (**H_6**) e oscilação do regime 24/7 (**H_7**).
- A promoção e a agenda de eventos (**H_{10}**) funcionam melhor quando o território já dispõe de capacidade de suporte e operação cotidiana consistente (**H_6**) e de um 24/7 ao menos relativamente estável (**H_7**); em contraste, tende a produzir tensão quando prevalecem rotinas de controle reativas (**H_2**) ou quando a convivência degrada em escaladas recorrentes

de conflito (H_8), porque o aumento de fluxo e visibilidade amplifica externalidades e pressiona a licença social.

- A estabilização do 24/7 (H_7) depende diretamente de coerência entre rotinas de fiscali-zação/ordenamento (H_2) e capacidade de operação urbana cotidiana (H_6). Ela melhora quando a convivência é tratada de forma resolutiva (H_8), reduzindo conflitos e estigma como gatilhos de restrição, interdição e recuo de operadores.
- A territorialização do ecossistema (H_9), ou seja, transformar programas e ambientes existentes em serviços e oportunidades efetivas no SCS, ganha tração quando há previsibilidade decisória (H_1) e funding contínuo/carteira estruturada para investimento (H_4). Entretanto, tende a perder efeito quando predomina fricção decisória e ausência de es-cala, pois iniciativas se dispersam e não acumulam massa crítica no território.

Com o painel SMIC simplificado estabelecido (hipóteses, polaridades, variáveis mais afetadas, atores determinantes e coerências), os cenários 2026–2036 podem ser construídos como combinações coerentes de estados (altos/baixos). Isso permite rastrear, para cada cenário, quais condicionantes explicam sua trajetória, quais decisões e pactos são prioritários e quais indicadores devem ser monitorados como sinais precoces de mudança de rumo.

5.2 CENÁRIO TENDENCIAL: "INÉRCIA E DECLÍNIO"

Este cenário descreve a trajetória mais provável para o SCS no horizonte 2026–2036 quando o sistema permanece em um regime de coordenação insuficiente, no qual avanços ocorrem por iniciativas pontuais, mas não se consolidam os mecanismos habilitadores que reduzem fricção e permitem escala. A assinatura do cenário é a alta variância operacional: o território alterna momentos de ativação e visibilidade com recuos, interdições, retrabalho decisório e conflitos recorrentes, produzindo ganhos não cumulativos e manutenção de pa-tamares elevados de vacância e estigma.

Lógica de formação (cadeia causal)

A cadeia causal se inicia pela não consolidação do corredor de viabilidade: baixa previ-sibilidade decisória e ausência de rotinas padronizadas mantêm o sistema exposto a inter-pretações divergentes, prazos instáveis e veto difuso ($H_{1c'}$ com H_{2c}). Essa incerteza se difunde como risco percebido (não apenas jurídico-formal, mas risco de cronograma, custo e operação) e impede que se forme uma carteira estruturada para investimento (funding contínuo e mitigadores), mantendo o financiamento em padrão episódico (H_{4b}) e reduzindo o apetite do capital institucional (H_{5c}). Em paralelo, a operação urbana cotidiana segue irregular ($H_{6b/c}$), o que torna a experiência territorial volátil e fragiliza o uso contínuo.

Com o ambiente habilitador instável, a economia da noite e a ativação cultural tendem a alternar entre "picos" e "interdições" ($H_{7b/c}$), reforçando percepção de imprevisibilidade. Quando a promoção/eventos ocorre, tende a operar com atrito (H_{10b}):

amplia fluxo e visibilidade sem capacidade equivalente de suporte e governança fina, intensificando externalida-des e tensões com vizinhanças sensíveis e com a licença social. Esse processo é agravado quando a convivência em áreas sensíveis (entorno do CAPS e presença de população em situação de rua) permanece sem protocolo intersetorial de cuidado/encaminhamento e mediação, produzindo escaladas recorrentes de conflito e respostas reativas de controle (H_{8c}). O resultado sistêmico é queda (ou estagnação) do fluxo qualificado e da reputação, que por sua vez reduz ainda mais a tração econômica e a disposição para investimento de longo prazo.

Essa sequência de encadeamentos, organizada por ordem de difusão (do imediato ao sistêmico), está sintetizada no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 — Sequência causal do cenário tendencial (efeitos por ordem de difusão)

Ordem	Cadeia causal (sequência típica)	Efeito dominante
Imediato (curto prazo)	Baixa previsibilidade (H_{1c}) + Reatividade (H_{2c}) + Trava condominial (H_{3c})	Incerteza decisória e alto custo transacional Retrabalho e prazos instáveis
1ª ordem (diretos)	Incerteza decisória (H_{1c}) → *Funding* episódico (H_{4b}) + Capital retraído (H_{5c})	*Retrofit* e reocupação sem escala Carteira não se forma
1ª ordem (diretos)	Operação urbana irregular ($H_{6b/c}$) + 24/7 intermitente ($H_{7b/c}$)	Picos de uso seguidos de recuos Externalidades e conflitos
2ª ordem (difusos)	Convivência sem protocolo (H_{8c}) + Promoção/eventos com atrito (H_{10b})	Estigma e pressão por controle reativo Perda de licença social
2ª ordem (difusos)	Ecossistema não territorializado ($H_{9b/c}$)	Inovação/talentos em agendas paralelas Baixo efeito cumulativo
3ª ordem (sistêmicos)	**Baixa escala**: (*Funding* não contínuo ($H4_{b/c}$) + Capital institucional retraído (H_{5c}) + Travas privadas (H_{3c})) + **volatilidade operacional**: (Reatividade (H_{2c}) + Operação urbana frágil ($H_{6b/c}$) + 24/7 instável ($H_{7b/c}$) + Escalada recorrente de convivência (H_{8c}))	Reputação volátil Baixa massa crítica Manutenção do equilíbrio de baixa intensidade

Trajetória 2026–2036 em fases

Fase 1: 2026–2028 — efeitos imediatos (rotinas frágeis, vetos, eventos pontuais)

- O território observa algumas ações de ativação e intervenções localizadas, mas sem padronização decisória e rotinas integradas, prevalece retrabalho, reanálises e prazos instáveis.
- A fiscalização/ordenamento opera de modo heterogêneo e reativo, especialmente em picos de uso e eventos.
- A reocupação ocorre por nichos e casos isolados, sem escala; *retrofit* enfrenta travas condominiais e risco regulatório percebido.

- Tensões de convivência em áreas sensíveis ganham visibilidade e passam a gerar ciclos de pressão por restrição e controle reativo, aumentando o custo político-operacional da transformação.

Fase 2: 2029–2032 — difusão (*retrofit* baixo, térreos tímidos, 24/7 intermitente)

- A vacância reduz lentamente e de forma desigual; consolidam-se "ilhas de melhoria" e bolsões persistentes de degradação.
- O térreo melhora em pontos, mas não se massifica; operadores enfrentam insegurança operacional e custos de conformidade instáveis.
- O 24/7 permanece intermitente: melhora em períodos de programação e recua por conflitos, ruído, incidentes e interdições.
- A capacidade instalada do DF (programas e ambientes de inovação) não se territorializa de forma consistente ($\mathbf{H_{9\text{-}B/C}}$): há iniciativas paralelas, baixa adesão local e pouco efeito cumulativo.

Fase 3: 2033–2036 — consolidação (reputação volátil, baixa massa crítica, retração de investimentos)

- **A imagem permanece volátil: oscila conforme ciclos de ativação e episódios de conflito/controle.**
- **O capital institucional evita o território por risco incalculável; investimentos são pontuais e concentrados.**
- **A formação de massa crítica (empresas, talentos, redes) fica aquém do necessário para reposicionar o SCS como referência.**
- **O sistema estabiliza em "baixa intensidade": mais gestão de crises e menos construção de escala, com reocupação insuficiente para alterar o equilíbrio do território.**

Configuração de atores e governabilidade

A governabilidade no cenário tendencial é marcada por uma arquitetura de poder que opera sem coalizões estáveis. Atores com poder de condicionamento (patrimônio, fiscalização/controle, e a camada de ordenamento) mantêm elevado potencial de veto, mas sem rotinas integradas que reduzam incerteza. Atores de ligação (licenciamento/urbanismo e ordenamento) tornam-se "nós de fricção": centrais para tudo, porém incapazes de estabilizar o corredor decisório sem coordenação persistente. O capital institucional permanece condicionado e retraído; a governança condominial atua como barreira difusa ao ritmo do *retrofit*; operadores (cultura, economia da noite, empresas/hubs) e públicos funcionam como termômetro do sistema, mas operam abaixo do potencial por falta de condições habilitadoras.

A dimensão de convivência/cuidado (entorno do CAPS e população em situação de rua) opera como agravante transversal: sem protocolo intersetorial, conflitos recorrentes consomem capacidade institucional, ampliam estigma e reforçam pressões por respostas reativas, o que retroalimenta instabilidade operacional e descontinuidade de iniciativas.

Sinais e métricas do cenário (marcadores)

- Os marcadores a seguir tendem a aparecer cedo e diferenciam "inércia e declínio" de trajetórias de revitalização robusta:
- Tempo de ciclo decisório alto e com grande variância (muitos outliers);
- Retrabalho/reanálises recorrentes em licenças e anuências;
- Interdições e autuações em ondas, sobretudo após eventos/picos;
- Vacância com redução lenta e concentrada (sem difusão territorial);
- Retrofit avançando por casos isolados, com baixa carteira replicável;
- Térreos com crescimento tímido e instável por quarteirão/eixo;
- Fluxo noturno oscilante (picos seguidos de recuos);
- Incidentes/ruído/conflitos persistentes sem redução sustentada;
- Queixas e conflitos de convivência em áreas sensíveis com alta reincidência;
- Baixa territorialização de programas/ambientes de inovação (serviços não "chegam" ao SCS);
- Desistências ou seletividade extrema do capital institucional após diligência;
- Reputação volátil (melhora episódica seguida de recuos).

Os principais indicadores-sentinela para monitorar a convergência do território a esse cenário, por dimensões críticas do sistema, estão sistematizados no Quadro 5.4.

Quadro 5.4 — Indicadores-sentinela do cenário "Inércia e declínio"

Dimensão	Indicadores-sentinela (exemplos)	Leitura típica no cenário
H_1 (Previsibilidade decisória)	• Tempo de ciclo • Retrabalho/reenquadramento • Reanálises	Alto e instável Outliers frequentes
H_2 (Ordenamento / fiscalização)	• Interdições/autuações • Contradições interórgãos • Previsibilidade percebida	Ondas reativas Alta variância territorial
H_3 (Governança condominial)	• Tempo de deliberação • Assembleias inconclusivas • Mediações	Decisões lentas Vetos recorrentes
H_4/H_5 (Escala financeira)	• Carteira estruturada • Garantias • Volume anual • Operações institucionais	*Funding* episódico Capital institucional retraído
H_6 (Operação urbana)	• SLAs/rotinas • Tempo de resposta • Queixas	Melhorias com recaídas Baixa sustentação
H_7 (24/7)	• Fluxo noturno • Incidentes/ruído • Interdições	Picos e quedas Instabilidade
H_8 (Convivência / cuidado)	• Reincidência em áreas críticas • Encaminhamentos articulados • Queixas	Conflito recorrente Baixa resolutividade

Dimensão	Indicadores-sentinela (exemplos)	Leitura típica no cenário
H_9 (Ecossistema no território)	• Serviços no SCS • Ocupação *hubs*/labs • POCs	Baixa territorialização Efeito paralelo
H_{10} (Promoção / eventos)	• Regularidade do calendário • Conversão evento → permanência • Incidentes em eventos	Visibilidade com atrito Baixa conversão

Riscos estratégicos (onde o Plano falha primeiro)

O principal risco do cenário tendencial não é ausência total de ações, mas perda de cumulatividade: iniciativas não se transformam em trajetória. O Plano falha primeiro onde depende de estabilidade de rotinas e pactos: (i) formação do corredor de viabilidade (decisão previsível); (ii) estruturação de escala (carteira estruturada para investimento); e (iii) estabilização da operação 24/7 e da convivência. Sem esses fundamentos, o sistema passa a consumir energia em gestão reativa (interdições, conflitos, judicialização, estigma), o que reduz capacidade de implementação e mina confiança. O efeito líquido é um território mais visível em alguns momentos, mas incapaz de sustentar permanência, reputação e investimento de longo prazo.

5.3 CENÁRIO CONTRASTADO: "REVITALIZAÇÃO PARCIAL"

Este cenário representa uma trajetória intermediária: o SCS obtém ganhos visíveis em algumas frentes (ativação cultural, eventos, melhorias localizadas do espaço público, retrofits pontuais), mas não consolida os habilitadores sistêmicos que garantem continuidade e escala. O resultado é uma revitalização "por ilhas", com melhora perceptível em eixos e quadras específicas, sem difusão suficiente para alterar o equilíbrio global do território.

Lógica de formação

A "Revitalização parcial" emerge quando há energia programática e capacidade de mobilização para ativar o território, mas o corredor de viabilidade permanece apenas parcialmente estabilizado. Em termos das hipóteses estruturantes, trata-se, tipicamente, de um arranjo em que:

- há melhoras parciais de previsibilidade decisória (H_{1b}) e de ordenamento/fiscalização (H_{2b}), suficientes para viabilizar alguns projetos e eventos, mas não para padronizar o sistema como regra;
- a governança condominial avança em poucos "condomínios-piloto" (H_{3b}), com baixa difusão;
- o funding segue episódico (H_{4b}) e o capital institucional opera de modo seletivo (H_{5b}), concentrando investimentos em ativos/eixos com menor risco percebido;

- a operação urbana cotidiana melhora em pontos e períodos (H_{6b}), mas ainda é irregular;
- o 24/7 opera de forma intermitente (H_{7b}), com picos de programação e recuos;
- a convivência/cuidado em áreas sensíveis tem alguma resposta, mas sem protocolo robusto e contínuo (H_{8b});
- a territorialização do ecossistema de inovação ocorre em ações dispersas (H_{9b});
- promoção/eventos ganham tração, mas com risco de atrito quando a capacidade de suporte é tensionada ($H_{10a/b}$).

A implicação é que o território melhora o suficiente para gerar sinais externos (fluxo, calendário, uso mais qualificado em alguns trechos), mas não melhora o suficiente para produzir escala replicável (retrofit em carteira, ocupação em massa, redução consistente de vacância e reputação estabilizada).

Ganhos por "ilhas" e efeitos colaterais

Os ganhos se materializam sobretudo em três frentes: (i) ativação e programação (cultura/eventos/turismo de negócios); (ii) requalificações urbanas localizadas (trechos com melhor iluminação, calçadas e ambiência); e (iii) ocupações e retrofits pontuais (edifícios e operadores com maior capacidade de superar fricções). Isso produz a sensação de que "o SCS está melhorando", mas a melhora é desigual: parte do território permanece com vacância alta, baixa permanência e degradação percebida.

O efeito colateral mais importante é que a ativação e a promoção aumentam fluxo e visibilidade sem que a operação cotidiana (zeladoria, ordenamento, fiscalização previsível e gestão de externalidades) esteja plenamente madura. Assim, cresce o risco de oscilações: um ciclo de eventos e picos de uso pode ser seguido de queixas, incidentes e pressões por restrição. Esse risco é amplificado quando a convivência em áreas sensíveis, especialmente no entorno do CAPS e na gestão de população em situação de rua, não está amparada por protocolo intersetorial robusto: conflitos reaparecem de forma recorrente, elevam o custo social da transformação e alimentam respostas reativas de controle, com efeitos sobre reputação e permanência.

Essa configuração, o que melhora e o que permanece travado, por dimensão/variável, está sistematizada no Quadro 5.5.

Quadro 5.5 — O que melhora / o que permanece travado (por dimensão/variável)

Dimensão / variável	O que melhora no cenário (ganhos típicos)	O que permanece travado (limites sistêmicos)
V_1 (Governança e gestão de portfólio)	• Instâncias e rotinas aparecem, com entregas em frentes específicas	• Coordenação ainda parcial • Decisões não se tornam plenamente rastreáveis e replicáveis
V_2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial)	• Redução de fricção em alguns temas/trechos • Pilotos regulatórios pontuais	• Heterogeneidade persiste • Deliberação condominial difunde pouco • Veto difuso continua
V_3 (Financiamento e incentivos)	• Captação para projetos âncora e ações setoriais • Recursos "por oportunidade"	• Ausência de carteira estruturada para investimento • *Funding* não se torna contínuo

Dimensão / variável	O que melhora no cenário (ganhos típicos)	O que permanece travado (limites sistêmicos)
V_4 (Risco jurídico e judicialização)	• Redução pontual quando há documentação e mediação em projetos específicos	Risco persiste como "sombra" sistêmica: decisões não padronizadas seguem gerando contestação
V_5 (Qualidade do espaço público)	• Melhorias visíveis em eixos/quadras • Urbanismo tático e requalificação localizada	Manutenção e operação não se sustentam em toda a área Recaídas em trechos não priorizados
V_6 (Segurança e ordenamento)	• Melhoras em zonas ativadas e durante programações • Algumas rotinas	Variância alta: picos/eventos tensionam capacidade Fiscalização/ordem oscilam
V_7 (Vacância e *retrofit*)	• *Retrofit* e ocupação em casos "vencedores" e ativos com menor fricção	Escala insuficiente Vacância cai pouco no agregado Difusão territorial baixa
V_8 (Ativação de térreos)	• Térreos se ativam onde há fluxo/eventos e arranjos locais funcionam	Ativação não se massifica Depende de ações pontuais e tolera instabilidade
V_9 (Habitação e permanência)	• Pequenos pilotos e discussões avançam	Modelo regulatório-financeiro não se consolida Baixa tração estrutural
V_{10} (Infraestrutura especializada)	• Iniciativas incrementais (labs, espaços colaborativos, serviços)	Ecossistema fica "em rede externa" Baixa densidade local e efeito cumulativo limitado
V_{11} (Sustentabilidade e ESG)	• Critérios aparecem em alguns projetos e narrativas	ESG não vira padrão transversal Baixa institucionalização e verificação
V_{12} (Capital humano)	• Programas de formação e ações pontuais conectam-se a eventos e *hubs*	Baixa retenção no território sem massa crítica e demanda instalada estável
V_{13} (Redes de cooperação e internacionalização)	• Parcerias e cooperação aumentam por projetos e agendas	Redes operam como vitrine Pouca materialização em pipeline de projetos
V_{14} (Cultura e patrocínio)	• Calendário melhora e ganha visibilidade	Risco de "eventização": picos sem continuidade estável e sem suporte operacional
V_{15} (Imagem e *terroir*)	• Percepção melhora em ciclos • Mídia e redes reagem aos eventos	Reputação segue volátil Episódios de conflito e desordem geram recuos
V_{16} (Fluxo e acessibilidade)	• Fluxo cresce em dias/horários de programação	Permanência não se estabiliza Queda após eventos; assimetria territorial
V_{17} (Dinamismo da economia da noite)	• Alguns circuitos operam • Há picos com programação	Oscilações entre ativação e interdição Externalidades e licença social limitam escala

Governabilidade e coalizões

A governabilidade no cenário contrastado é caracterizada por coalizões funcionais parciais, mais eficazes para ativação do que para escala. Em geral, observa-se: (i) uma coalizão de programação/ativação (cultura + turismo/eventos + operadores) que produz visibilidade e fluxo; (ii) uma coalizão de execução urbana localizada que melhora eixos específicos; e (iii) arranjos pontuais com proprietários/condomínios para viabilizar alguns retrofits.

O que falta, porém, é a consolidação de pactos estruturantes com rotinas replicáveis: (i) o corredor regulatório-operacional permanece parcialmente integrado; (ii) o pacto de *retrofit*/condomínios não difunde; (iii) o pacto 24/7 opera mais como "gestão de crise" do que como protocolo estável; e (iv) o pacto de cuidado e convivência no entorno do CAPS se mantém incompleto, deixando aberta uma fonte de recorrência de conflito e pressão por contro-le reativo. Assim, o sistema opera com ganhos, mas com alto custo de coordenação caso a caso, o que limita escala e continuidade.

Pontos de decisão (*forks*) — como sair do parcial (ou cair na inércia)

A principal utilidade deste cenário é evidenciar "pontos de bifurcação" no início do horizonte (2026–2029): escolhas de governança e desenho de instrumentos que empurram a trajetória para o cenário desejável (escala e estabilidade) ou, se não forem feitas, fazem o sistema escorregar para o tendencial (atrito, interdição e perda de credibilidade). Em termos práticos, o sistema "vira" para cima quando transforma ações pontuais em rotinas e padrões. Também "vira" para baixo quando a ativação aumenta pressão sobre um território sem capacidade de suporte e convivência estabilizada.

Os principais *forks* (decisões críticas e seus efeitos esperados) estão organizados no Quadro 5.6.

Quadro 5.6 — Pontos de bifurcação (decisões críticas 2026–2029)

Fork **(decisão crítica)**	**Decisão que empurra ao desejável**	**Se não decidir, tende a cair para...**	**Produto verificável** (o que "precisa sair")
Corredor de viabilidade	• Padronizar critérios, prazos e registro de decisões • Checklists e pré-análises	• Inércia por retrabalho e veto difuso	Guia de critérios + SLAs + Registro de decisões
Fiscalização / ordem	• Protocolos e proporcionalidade • rotinas coordenadas em eventos/24/7	• Reatividade e interdição em ondas	Protocolo interórgãos + Checklist + Canal único
Governança condominial	• "Kit condominial", mediação e agenda de assembleias • Difusão para além de pilotos	• *Retrofit* travado e escala impossível	Modelos de deliberação + Câmara de mediação + Cronograma

Fork (decisão crítica)	Decisão que empurra ao desejável	Se não decidir, tende a cair para...	Produto verificável (o que "precisa sair")
Escala financeira	• Formar carteira estruturada para investimento com garantias e pipeline	• *Funding* episódico • Seletividade extrema	Pipeline priorizado + Matriz de risco + Veículo/linha
Operação urbana	• SLAs de zeladoria e resposta rápida (limpeza / iluminação / manutenção)	• Recaídas em trechos • Reputação volátil	Contratos/ rotinas + Painel de SLAs + Protocolo de incidentes
24/7	• Pacto 24/7 com selo, mapa de zonas sensíveis e regras de eventos	• Picos e interdições • Rejeição social	Protocolo 24/7 + Selo + Mapa sensível + Canal de incidentes
Cuidado e convivência (CAPS/rua)	• Protocolo territorial de cuidado/ encaminhamento e mediação	• Escalada recorrente e controle reativo	Protocolo CAPS/ áreas críticas + Canal de mediação + Indicadores
Territorialização do ecossistema	• Porta de entrada no SCS + programas satélite + metas de POCs	• Ecossistema externo e baixo efeito cumulativo	Balcão/ curadoria + Agenda de serviços + Metas de POCs
Promoção / eventos	• Calendário integrado à capacidade de suporte • Governança do fluxo	• Promoção com atrito e desgaste reputacional	Plano anual de eventos + Matriz de capacidade + Plano de comunicação

O cenário "Revitalização parcial" evidencia que ativação e visibilidade podem ocorrer mesmo sem plena coordenação, mas não geram, por si só, transformação estrutural. O próximo cenário (desejável) descreve a trajetória em que os *forks* acima são resolvidos a favor de rotinas, padrões e escala, convertendo ganhos localizados em difusão territorial e reputação estável.

5.4 CENÁRIO DESEJÁVEL: "POLO CRIATIVO-TECNOLÓGICO DE REFERÊNCIA"

Este cenário descreve a trajetória em que o SCS rompe o equilíbrio de baixa intensidade e consolida, até 2036, um Polo reconhecido por governança executiva, previsibilidade decisória, escala de retrofit e ocupação, operação urbana consistente e vitalidade 24/7 com licença social. O ponto central é que a transformação deixa de depender de ações episódicas e passa a operar como sistema, com rotinas, pactos e carteira estruturada para investimento — convertendo capacidade instalada e demanda em permanência, produtividade e reputação estável.

Lógica de formação (cadeia causal do cenário desejável)

O cenário desejável se forma quando o território estabiliza o corredor de viabilidade e, a partir dele, desencadeia escala e difusão. Em termos das hipóteses estruturantes, a combinação predominante é:

- Quando há decisão previsível e rastreável (H_{1a}), combinada com rotinas estáveis de ordenamento e fiscalização (H_{2a}) e uma deliberação condominial viabilizadora (H_{3-A}), o efeito imediato é a redução de veto difuso e do custo transacional: o sistema deixa de "gastar energia" em atrito caso a caso.
- Com a formação de uma carteira estruturada para investimento (H_{4a}) e a efetiva entrada do capital institucional em escala (H_{5a}), a viabilidade se converte em ritmo: retrofit, ocupação e infraestrutura passam a crescer por difusão, e não apenas por exceções.
- Quando a operação urbana cotidiana é madura (H_{6a}) e o regime 24/7 se estabiliza (H_{7a}), a permanência deixa de ser episódica e passa a ser sustentável, produzindo vitalidade contínua e maior densidade econômica.
- Ao tratar a convivência com protocolos e capacidade resolutiva, especialmente em áreas sensíveis como o entorno do CAPS (H_{8a}), protege-se a licença social e reduz-se o estigma como gatilho de restrição, interdição e recuo de investimentos e públicos.
- Por fim, quando o ecossistema existente é efetivamente territorializado no SCS (H_{9a}) e a promoção/eventos opera de forma sustentável (H10a), a demanda qualificada acelera e a reputação passa a converter visibilidade em permanência e uso contínuo.

Essa sequência (habilitadores → escala→ vitalidade→ reputação) evita o "efeito de chicote" e produz acumulação: cada ciclo de entrega aumenta a previsibilidade, que aumenta o investimento, que amplia o uso contínuo, que reforça a imagem e atrai nova demanda.

Trajetória 2026–2036 por fases

Fase 1: 2026–2028 — Fundação (rotinas, pactos e primeiros pilotos replicáveis)

- O corredor de viabilidade passa a operar com critérios replicáveis, prazos e registro de decisões, reduzindo retrabalho;
- A governança condominial entra como camada explícita: pactos e mediação reduzem tempo de deliberação e viabilizam retrofits piloto;
- Forma-se uma carteira inicial estruturada para investimento (pipeline priorizado, matriz de risco, garantias), ainda pequena, mas replicável;
- O 24/7 é tratado como regime operacional: protocolos, zonas sensíveis, canal de incidentes e selo de boas práticas;

- Institui-se o pacto de cuidado e convivência (incluindo entorno do CAPS), reduzindo recorrência e estabilizando rotinas territoriais;
- Inovação é induzida por "porta de entrada": arranjos leves (*labs*/colaboração) com serviços desde o início (mentorias, desafios, incubação/aceleração em rede).

Fase 2: 2029–2032 — Escala (retrofit e ocupação em massa crítica + infraestrutura operando)

- O pipeline cresce, atraindo capital institucional; retrofit e reocupação deixam de ser casos isolados e ganham difusão territorial;
- Térreos se ativam em corredores e eixos, com mistura de usos e permanência crescente;
- O 24/7 estabiliza: reduz oscilações, melhora aceitação e aumenta densidade econômica noturna com gestão de externalidades;
- Infraestrutura especializada (*hubs*/*labs*/estúdios) opera com demanda instalada, conectada a empresas, formação e compras/POCs;
- A reputação deixa de depender de "eventos" e passa a ser consequência de experiência cotidiana consistente.

Fase 3: 2033–2036 — Maturidade (competitividade externa, redes e reputação como ativo estrutural)

- O ecossistema alcança massa crítica: talentos, redes, internacionalização e projetos âncora se tornam recorrentes;
- O território consolida uma identidade própria (criativo-tecnológica) com economia urbana diversificada e governança estável;
- O Polo opera como centralidade viva: fluxo e permanência sustentados, com reputação resiliente a choques.
- Configuração de atores e governabilidade (coalizões vencedoras)
- Neste cenário, a transformação ocorre por coalizões que deixam de ser pontuais e se tornam rotinas institucionais:
- Coalizão do corredor de viabilidade: licenciamento/urbanismo + patrimônio + fiscalização/controle + ordenamento, com segurança como suporte. Ela reduz veto difuso por padronização, prazos e decisões rastreáveis.
- Coalizão de escala e investimento: capital institucional + sistema financeiro + fomento + setor produtivo organizado, articulada ao corredor de viabilidade e à governança condominial. Ela converte viabilidade em ritmo.
- Coalizão de ativação e 24/7: cultura + equipamentos + operadores noturnos + governança local, com turismo como indutor de demanda e com operação urbana/segurança/ordenamento garantindo capacidade de suporte.
- Coalizão de cuidado e convivência: saúde mental/assistência + ordenamento + segurança + OSCs + governança local + administração regional, reduzindo reincidência e protegendo a licença social.

- Coalizão de inovação e talentos: CT&I/fomento local + empresas/hubs + academia + agências de fomento + entidades, territorializando políticas e ambientes e gerando POCs/projetos e atração de âncoras.
- A diferença decisiva em relação ao cenário parcial é que esses arranjos operam com mesas mínimas e entregáveis verificáveis, reduzindo dependência de "gestão por crise".

Resultados e padrão de diferenciação (o que torna "referência")

O Polo se torna referência quando a reputação deixa de ser discurso e passa a ser sustentada por um padrão consistente de entrega: (i) previsibilidade (decidir com critérios e prazos); (ii) escala (carteira estruturada e investimento replicável); (iii) urbanidade operada (zeladoria e capacidade de suporte); (iv) 24/7 governável (protocolos e externalidades sob controle); (v) licença social protegida (convivência/cuidado em áreas sensíveis); e (vi) inovação aplicada (infraestrutura + serviços + redes com projetos concretos). Esse padrão produz diferenciação competitiva: atrai talentos, projetos e empresas, amplia densidade cultural e econômica e estabiliza o SCS como centralidade viva.

A seguir, os quadros sistematizam (i) os pacotes mínimos por fase; e (ii) os marcadores de sucesso que indicam a consolidação do cenário desejável. Os pacotes mínimos de coordenação e entrega para cada fase (fundação, escala e maturidade) estão sistematizados no Quadro 5.7. Os principais marcadores de sucesso e indicadores-sentinela por fase, que permitem reconhecer a consolidação desta trajetória, estão organizados no Quadro 5.8.

Quadro 5.7 — Pacotes mínimos por fase (2026–2028 / 2029–2032 / 2033–2036)

Fase	Pacotes mínimos (o que precisa operar)	Produtos verificáveis (o que "precisa sair")
Fundação (2026–2028)	• Corredor de viabilidade • Pacto condominial • Carteira estruturada inicial • Operação urbana com SLAs • Pacto 24/7 • Pacto de cuidado e convivência • Porta de entrada do ecossistema	• Guia de critérios + SLAs + registro de decisões; kit condominial + câmara de mediação • *Pipeline* priorizado + matriz de risco + garantias iniciais • Painel de SLAs • Protocolo 24/7 + zonas sensíveis + canal de incidentes + selo • Protocolo CAPS/áreas críticas + canal de mediação + indicadores • Agenda de serviços/POCs no território
Escala (2029–2032)	• Expansão do pipeline e captação • Difusão territorial de *retrofits* • Ativação de térreos por corredores • 24/7 estabilizado • Infraestrutura especializada operando • Programas de talentos conectados à demanda	• Veículo/linha consolidada • Carteira de *retrofits* em execução • Corredores de térreo ativo • Redução consistente de incidentes / interdições • *Hubs*/labs/estúdios com demanda e serviços • Trilhas formativas com colocação e projetos
Maturidade (2033–2036)	• Massa crítica e redes • Internacionalização • Reputação estrutural • Diversificação econômica • Governança estabilizada e adaptativa	• Portfólio de projetos recorrentes (POCs, acordos, residências) • Rede de parcerias externa • Indicadores de reputação e fluxo estáveis • Carteira de inovação aplicada • Rotinas de revisão e melhoria contínua

Quadro 5.8 — Marcadores de sucesso por fase (sentinelas do cenário desejável)

Dimensão	2026–2028 (fundação)	2029–2032 (escala)	2033–2036 (maturidade)
Previsibilidade decisória	• Queda do tempo de ciclo e do retrabalho • Decisões rastreáveis	Estabilidade de prazos e critérios replicáveis	Sistema decisório "rotinizado" e resiliente a trocas
Escala financeira	• *Pipeline* estruturado e primeiras garantias / linhas	Captação recorrente e entrada de capital institucional	Investimento replicável e carteira madura
Operação urbana	• SLAs implantados e resposta rápida	Operação consistente com baixa variância territorial	Capacidade de suporte integrada ao crescimento
24/7	• Protocolos e redução de oscilações	Estabilidade do fluxo noturno e redução de incidentes	24/7 como ativo econômico e urbano
Convivência/ cuidado	• Protocolo CAPS/ áreas críticas operando • Queda de reincidência	Conflitos recorrentes reduzidos; licença social mais estável	Convivência governável como padrão institucional
Ecossistema de inovação	• Porta de entrada + serviços no território	*Hubs*/labs operando com demanda e POCs	Redes, projetos e internacionalização recorrentes
Reputação/fluxo	• Melhora perceptiva com menor volatilidade	Reputação sustentada por experiência cotidiana	Reputação como ativo estrutural e competitivo

5.5 ESCOLHA ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO

A comparação entre os três cenários evidencia que a diferença decisiva entre "Inércia e declínio", "Revitalização parcial" e o cenário desejável não está na presença de iniciativas, mas na capacidade de converter iniciativas em trajetória cumulativa: previsibilidade decisória, rotinas operacionais e escala de investimento. Por isso, a escolha estratégica do Plano adota como referência o cenário desejável ("Polo Criativo-Tecnológico de referência"), porém com uma orientação prática: construir um conjunto de medidas robustas (válidas sob cenários distintos) e um conjunto de apostas condicionais (que só fazem sentido quando certos habilitadores já estão em operação).

Critérios de escolha e posicionamento

A escolha do posicionamento do Plano se apoia em cinco critérios complementares:

- *Robustez*: a estratégia precisa funcionar mesmo sob variações de contexto (reduzindo dependência de "condições ideais").
- *Governabilidade*: depende de coalizões e pactos viáveis (capacidade de reduzir veto difuso e coordenar rotinas).

- *Cumulatividade*: prioriza ações que "puxam o sistema" e geram efeitos em cadeia (em vez de ganhos episódicos).
- *Risco e reversibilidade*: reduz decisões de alto custo irreversível antes de estabilizar o corredor de viabilidade.
- *Compatibilidade territorial*: coerência com condicionantes patrimoniais e com a necessidade de licença social, incluindo convivência/cuidado em áreas sensíveis (H_8).

O Plano se posiciona para migrar do cenário contrastado para o desejável por meio do fecha-mento de forks críticos: (i) estabilizar previsibilidade decisória (H_1) e rotinas de ordenamento/fiscalização (H_2); (ii) destravar deliberação condominial (H_3); (iii) estruturar carteira para investimento (H_4) e atrair capital institucional (H_5); (iv) consolidar operação urbana (H_6) e um 24/7 estável (H_7); (v) institucionalizar convivência/cuidado (H_8); (vi) territorializar ecossistema (H_9); e (vii) calibrar promoção/eventos à capacidade de suporte (H_{10}).

Estratégias robustas e apostas condicionais

A orientação estratégica do Plano combina dois tipos de decisão:

- Medidas "sem arrependimento": melhoram desempenho e reduzem risco em qualquer cenário (tendem a deslocar o sistema para fora do equilíbrio de baixa intensidade).
- Apostas condicionais: aumentam desempenho no cenário desejável, mas exigem habilitadores prévios para não gerar atrito e efeitos contraproducentes.

As medidas sem arrependimento e as apostas condicionais, com seus vínculos às hipóteses, estão organizadas no Quadro 5.9.

Quadro 5.9 — Estratégias "sem arrependimento" e apostas condicionais (com vínculo às hipóteses)

Medida	Por que é estratégica	Hipóteses mais associadas
Sem arrependimento		
Padronizar critérios, prazos e registro de decisões (corredor de viabilidade)	• Reduz veto difuso, custo transacional e risco percebido • habilita escala	**H_1** (Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória) **H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização)
Protocolos integrados e proporcionalidade de ordenamento/fiscalização (incluindo eventos e noite)	• Evita "ondas" reativas de interdição • estabiliza operação	**H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização) **H_7** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **H_{10}** (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte)
Pacto condominial com mediação e modelos de deliberação ("kit condominial")	• Destrava a camada privada que trava *retrofit* e mudança de uso	**H_3** (Deliberação privada e governança condominial)

Medida	Por que é estratégica	Hipóteses mais associadas
SLAs de zeladoria/iluminação/ manutenção + resposta rápida a incidentes	• Sustenta permanência e reduz recaídas • Melhora reputação por experiência vivida	**H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte) **Efeitos em:** **V_{15}** (Imagem e terroir) **V_{16}** (Fluxo e acessibilidade)
Protocolo territorial de cuidado e convivência (entorno do CAPS/áreas críticas)	• Reduz conflito recorrente e estigma como gatilho de restrição • Protege licença social	**H_8** (Convivência e cuidado territorial: entorno do CAPS/ população em situação de rua)
Construir carteira estruturada para investimento (pipeline + matriz de risco + garantias)	• Converte viabilidade em ritmo • Reduz funding episódico	**H_4** (*Funding* contínuo e mitigação de risco: carteira estruturada para investimento) **H_5** (Adesão do capital institucional ao SCS)
Porta de entrada do ecossistema no SCS (serviços em rede e curadoria)	• Territorializa capacidade instalada e gera efeito cumulativo	**H_9** (Territorialização da capacidade instalada do DF: políticas/programas e ambientes)
Aposta condicional		
Expansão agressiva do calendário de eventos e promoção	• Acelera demanda e reputação, mas pode gerar atrito se suporte for insuficiente	**H_{10}** (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte) Depende de: **H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte) **H_7** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização)
Escala rápida do 24/7 por novos polos/circuitos	• Potente para vitalidade, mas requer protocolos e pactos estabilizados	**H_7** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **Depende de**: **H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização) **H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte) **H_8** (Convivência e cuidado territorial: entorno do CAPS/ população em situação de rua)
Programas de internacionalização e atração de âncoras em grande escala	• Gera salto competitivo, mas exige massa crítica e infraestrutura operando	**H_9** (Territorialização da capacidade instalada do DF: políticas / programas e ambientes) **+ efeitos de:** **H_4** (*Funding* contínuo e mitigação de risco: carteira estruturada para investimento) **H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte)

Medida	Por que é estratégica	Hipóteses mais associadas
Retrofit habitacional em escala ($\mathbf{V_9}$)	• Eleva permanência, mas exige arranjos regulatórios e financeiros específicos	**Depende de:** $\mathbf{H_1}$ (Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória) $\mathbf{H_3}$ (Deliberação privada e governança condominial) $\mathbf{H_4}$ (*Funding* contínuo e mitigação de risco: carteira estruturada para investimento) $\mathbf{H_5}$ (Adesão do capital institucional ao SCS)

Carteira de decisões críticas (2026–2028)

Para acelerar a migração do cenário parcial ao desejável, a estratégia exige um conjunto curto de decisões de "primeira onda": decisões que produzem rotinas, não apenas ações. Elas devem ser tratadas como entregáveis verificáveis e com "mesa mínima" definida. A carteira de decisões críticas do primeiro ciclo (2026–2028) está sintetizada no Quadro 5.10.

Quadro 5.10 — Decisões críticas 2026–2028: mesa mínima e produto esperado

Decisão crítica	Mesa mínima (atores)	Produto verificável	Hipóteses mobilizadas
Corredor decisório com critérios replicáveis	**A_{1b}** (Urbanismo/licenciamento) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{3}** (patrimônio) **A_{13}** (setor produtivo organizado) **A_{14}** (governança condominial) **A_{19}** (fiscalização e controle)	Guia de critérios + SLA + registro de decisões	**H_{1}** (Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória) **H_{2}** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização) **H_{3}** (Deliberação privada e governança condominial)
Fiscalização previsível para eventos/24/7	**A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{1d}** (segurança) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{1g}** (turismo e promoção de destino) **A_{10}** (públicos) **A_{15}** (hospitais) **A_{16}** (hotelaria) **A_{18}** (operadores da economia da noite) **A_{19}** (fiscalização e controle)	Protocolo 24/7 + checklist + mapa de zonas sensíveis	**H_{2}** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização) **H_{7}** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **H_{10}** (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte)
Pacto condominial e mediação	**A_{5b}** (proprietários engajados) **A_{5c}** (investidores institucionais) **A_{14}** (governança condominial) **A_{17}** (governança local/associação) + **A_{1b}** (Urbanismo, licenciamento e requalificação urbana) + **A_{3}** (patrimônio)	Kit condominial + câmara de mediação + agenda de assembleias	**H_{3}** (Deliberação privada e governança condominial)
Pipeline e garantias (carteira estruturada)	**A_{5c}** (investidores institucionais) **A_{11}** (bancos/fundos) **A_{12}** (fomento) **A_{13}** (setor produtivo organizado) + **A_{1a}** (Indutores do ecossistema de inovação)	Pipeline priorizado + matriz de risco + garantias/veículo	**H_{4}** (*Funding* contínuo e mitigação de risco: carteira estruturada para investimento) **H_{5}** (Adesão do capital institucional ao SCS)
SLAs e operação urbana cotidiana	**A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{2}** (administração regional) **A_{10}** (públicos) **A_{17}** (governança local/associação) + **A_{1d}** (segurança)	Painel de SLAs + rotina de resposta a incidentes	**H_{6}** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte)
Protocolo de cuidado/ convivência (CAPS/rua)	**A_{1d}** (segurança) **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) **A_{1h}** (Assistência social e saúde mental) **A_{2}** (administração regional) **A_{9}** (OSCs) **A_{17}** (governança local/associação) **A_{19}** (fiscalização e controle) + **A_{13}** (setor produtivo organizado)	Protocolo territorial + canal de mediação + indicadores	**H_{8}** (Convivência e cuidado territorial: entorno do CAPS/população em situação de rua)

Decisão crítica	Mesa mínima (atores)	Produto verificável	Hipóteses mobilizadas
Porta de entrada do ecossistema no SCS	**A_{1a}** (Indutores do ecossistema de inovação) **A_6** (empresas/*hubs*) **A_8** (academia) **A_{12}** (fomento) **A_{13}** (setor produtivo organizado) **A_{17}** (governança local/associação)	Agenda de serviços no território + metas de POCs	**H_9** (Territorialização da capacidade instalada do DF: políticas / programas e ambientes)
Calendário e promoção calibrados à capacidade	**A_{1c}** (cultura/política e programação) **A_{19}** (turismo e promoção de destino) **A_7** (setor cultural) **A_{16}** (hotelaria) **A_{17}** (governança local/associação) + **A_{1d}** (segurança) + **A_{1e}** (ordenamento/fiscalização urbana) + **A_2** (administração regional) + **A_{19}** (fiscalização e controle)	Plano anual de eventos + matriz de capacidade de suporte	**H_{10}** (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte) Condicional a: **H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte) **H_7** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização)

Gatilhos de ajuste e gestão adaptativa do Plano

A estratégia assume que o Plano será implementado sob incerteza; por isso, precisa de um mecanismo explícito de ajuste por gatilhos: indicadores-sentinela que, ao piorarem, acionam correções (pactos, protocolos, reforço de rotinas) antes que o sistema entre em espiral de atrito. Os gatilhos, riscos e respostas recomendadas, por hipótese e sinal precursor, estão sistematizados no Quadro 5.11.

Quadro 5.11 — Gatilhos, riscos e respostas (playbook de ajuste)

Sinal (sentinela)	Indica risco em...	Se persistir, tende a...	Resposta recomendada (correção)
Tempo de ciclo e retrabalho sobem	**H_1** (Previsibilidade regulatória e estabilidade decisória)	Travar *retrofit*/ ocupação e elevar risco percebido	Reforçar guia/SLA, pré-análise e Registro "Mesa de exceções" com decisão documentada
Interdições/ autuações em ondas	**H_2** (Coerência e proporcionalidade do ordenamento / fiscalização) **H_7** (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades) **H_{10}** (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte)	Oscilar 24/7 e corroer confiança de operadores	Protocolo interórgãos e checklist Calibrar eventos à capacidade; fiscalização proporcional
Assembleia inconclusiva recorrente	**H_3** (Deliberação privada e governança condominial)	Bloquear carteira de *retrofit*	Mediação, modelos de deliberação e assistência técnico-jurídica Agenda de assembleias
Funding episódico sem pipeline	**H_4** (*Funding* contínuo e mitigação de risco: carteira estruturada para investimento)	Manter baixa escala e dispersão	Priorizar carteira, matriz de risco, garantias e veículo Governança de carteira
Desistência de capital após diligência	**H_5 (Adesão do capital institucional ao SCS)**	"Secar" escala e concentrar investimentos	Atacar risco incalculável: previsibilidade, padrões, mitigadores e transparência de critérios
SLAs urbanos não cumpridos	**H_6** (Operação urbana cotidiana: zeladoria / manutenção / capacidade de suporte)	Recaída de percepção e queda de permanência	Reforço de contratos/ rotinas, painel de SLAs, resposta rápida e coprodução com governança local
Incidentes/ruído aumentam no noturno	**H_7 (Estabilidade do 24/7 e gestão de externalidades)**	Interdição e rejeição social	Protocolo 24/7, selo, zonas sensíveis, canal de incidentes e ajustes operacionais
Reincidência alta em áreas críticas (CAPS)	**H_8** (Convivência e cuidado territorial: entorno do CAPS/população em situação de rua)	Escalada recorrente e controle reativo	Ativar protocolo territorial, fluxos de encaminhamento e mediação indicadores e rotina intersetorial
Baixa adesão a serviços de inovação no SCS	**H_9** (Territorialização da capacidade instalada do DF: políticas / programas e ambientes)	Ecossistema "externo" e baixo efeito cumulativo	Reforçar porta de entrada, metas de POCS, serviços em rede e curadoria ativa

Sinal (sentinela)	Indica risco em...	Se persistir, tende a...	Resposta recomendada (correção)
Eventos geram pico sem conversão em permanência	H_{10} (Promoção, eventos e posicionamento: demanda qualificada sem colapsar suporte)	Promoção com atrito e reputação volátil	Recalibrar calendário, capacidade de suporte, logística urbana e governança do fluxo

Conexão com o restante do Plano

A escolha estratégica e os gatilhos definidos nesta seção orientam diretamente o desenho do portfólio e da governança: (i) priorizam projetos que fecham o corredor de viabilidade e estruturam escala; (ii) definem sequenciamento por fases (fundação → escala → maturidade); e (iii) estabelecem um regime de monitoramento e ajuste que evita "gestão por crise". Com isso, a cenarização deixa de ser apenas narrativa e passa a operar como instrumento de decisão: um mapa de quais pactos e rotinas precisam existir para sustentar o cenário desejável e como corrigir trajetória caso o sistema comece a convergir para o cenário tendencial.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO E DA PARTE II

Este capítulo concluiu a etapa de cenarização ao transformar a modelagem do sistema em trajetórias alternativas para o SCS no horizonte 2026–2036. A partir das hipóteses estruturantes e de sua coerência interna, os três cenários delinearam não apenas "futuros possíveis", mas condições de viabilidade: evidenciaram que ganhos episódicos (eventos, melhorias localizadas, retrofits pontuais) podem produzir sinais positivos, porém não se convertem em transformação estrutural sem a estabilização do corredor de viabilidade, a construção de escala financeira, a operação urbana consistente e a proteção da licença social, incluindo protocolos de convivência e cuidado em áreas sensíveis.

Com isso, a Parte II cumpre seu papel de passar do diagnóstico para a inteligibilidade prospectiva e para a governabilidade: explicita alavancas, dependências e pontos de bifurcação, e converte incertezas em um painel monitorável de sinais e gatilhos. A escolha estratégica resultante não é apenas "preferir" o cenário desejável, mas estabelecer o caminho de migração para ele: um conjunto de medidas sem arrependimento, pactos operacionais e decisões críticas do primeiro ciclo (2026–2028) capazes de reduzir fricção, destravar investimento replicável e estabilizar o uso contínuo (dia/noite/semana).

A partir daqui, o Plano avança para sua etapa propositiva: traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas, e estruturar um portfólio de programas e projetos com sequenciamento, responsabilidades e mecanismos de financiamento. Em outras palavras, a Parte III converte os cenários e escolhas deste capítulo em um desenho de implementação: mapa estratégico, carteira priorizada, governança de portfólio e sistema de monitoramento capazes de sustentar continuidade, escala e legitimidade ao longo do ciclo 2026–2036.

PARTE III – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3

A Parte III reúne o núcleo propositivo do Plano Estratégico. Depois de estabelecer os fundamentos conceituais e institucionais do documento, na Parte I, e de explicitar, na Parte II, as dinâmicas estruturais, os atores e os cenários prospectivos do Setor Comercial Sul, esta Parte traduz essas bases em uma formulação estratégica orientada à implementação no horizonte 2026–2036.








Alegria em fazer o bem
donafazbem
O Dona ajuda na manutenção e preservação
desta banheira. Ajude você também.
Este banheiro é de todos, mantenha limpo.
DONA
BANHEIRO
MASCULINO
BANHEIRO
FEMININO



Seu objetivo é converter a inteligência produzida nas etapas anteriores em direção estratégica, critérios de priorização, mecanismos de monitoramento e instrumentos de execução. Para isso, a Parte III organiza-se em uma sequência lógica: o Capítulo 6 explicita a visão, o posicionamento estratégico, o Estado Final Desejado e os princípios orientadores; o Capítulo 7 estrutura o Mapa Estratégico do Polo em perspectivas, eixos e espaços estratégicos; o Capítulo 8 traduz essa arquitetura em objetivos, indicadores e metas por meio do Balanced Scorecard Territorial; e o Capítulo 9 desdobra a estratégia em programas, projetos, cronograma, capacidades de mudança e estimativas orçamentárias.

Com isso, a Parte III faz a passagem da escolha estratégica para sua operacionalização. Seu papel é assegurar que a transformação do SCS não permaneça apenas no plano da intenção, mas se converta em um arranjo coerente de prioridades, instrumentos, responsabilidades e trajetórias de implementação, capaz de sustentar continuidade, escala e legitimidade ao longo do ciclo 2026–2036.

6. VISÃO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O Polo Criativo-Tecnológico do SCS não preexiste às decisões que o constroem. Ele emerge e se consolida na medida em que os atores do território passam a compartilhar sentidos comuns sobre o que o Polo é, para onde vai e como opera. Nessa perspectiva, a Declaração de Visão 2036 não se trata apenas de um enunciado aspiracional. Ela é o horizonte de sentido que orienta as decisões estratégicas ao longo do ciclo de implementação, funcionando como referência comum para pactuações, negociações e escolhas de portfólio.

Isso tem uma implicação direta para a forma como a identidade territorial do Polo deve ser construída. A reputação, o posicionamento e a imagem do SCS como distrito criativo-tecnológico não resultam primariamente de ações de comunicação institucional ou de terroir, embora esses instrumentos sejam relevantes. Resultam, antes, da consistência entre o que é acordado e o que é vivido, entre os protocolos que definem como o território opera e a experiência cotidiana de quem o usa,

trabalha, habita ou visita. Quando essa consistência se sustenta ao longo do tempo, a identidade territorial se sedimenta e passa a ser reconhecida espontaneamente por atores que sequer participaram das decisões que a originaram. Quando ela falha, ou seja, quando o que é dito diverge do que é feito, o estigma e a desconfiança tendem a se reinstalar com velocidade maior do que qualquer esforço comunicativo consegue reverter. Por isso, os valores e princípios orientadores definidos neste capítulo não devem ser lidos apenas como compromissos éticos ou diretrizes de gestão. Devem ser compreendidos como o núcleo semântico do Polo, isto é, os sentidos que, ao serem reconhecidos e reforçados em cada decisão, cada pacto e cada entrega, constroem progressivamente a distinção que transforma o SCS em referência.

A partir dos cenários delineados e de uma escolha estratégica definida, este capítulo se organiza em torno de quatro componentes complementares, cada qual com papel específico na arquitetura do Plano: *(i)* a visão sintetiza, em uma formulação de longo prazo, o destino almejado; *(ii)* o posicionamento estratégico e a proposta de valor traduzem as escolhas centrais do Plano, explicitando diferenciais, prioridades e entregas relevantes para os distintos públicos; *(iii)* o estado final desejado descreve, em termos qualitativos e verificáveis, as condições que caracterizam o território transformado; por sua vez, *(iv)* os princípios orientadores definem os critérios e valores que devem reger a implementação, indicando não apenas aonde se quer chegar, mas também como se pretende chegar.

Mais do que um capítulo descritivo, trata-se de um referencial normativo do Plano Estratégico 2026–2036. É nele que se consolidam os fundamentos que darão coerência às etapas seguintes de detalhamento, nas quais esses direcionadores serão desdobrados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

6.1 DECLARAÇÃO DE VISÃO

A Visão define, em linguagem aspiracional e memorável, o destino do Setor Comercial Sul ao final do horizonte do Plano. Ela funciona como filtro para o que entra no portfólio, critério de avaliação de qualidade e referencial para monitorar convergência ou desvio ao longo dos dez anos. Para cumprir essa função, a declaração precisa ser: curta o suficiente para ser retida, diferenciada o suficiente para orientar escolhas e ambiciosa o suficiente para mobilizar.

> Em 2036, o Setor Comercial Sul é o principal distrito criativo-tecnológico do Centro-Oeste: um território vivo, acessível e governável, onde inovação aplicada, cultura cotidiana e economia urbana se reforçam mutuamente, com identidade modernista preservada e licença social conquistada.

Essa declaração sintetiza três requisitos simultâneos: (i) coerência institucional e governança compartilhada; (ii) ecossistema produtivo e inovador ancorado em *hubs* e serviços; e (iii) território requalificado, reinserido no tecido urbano com ambiência 24h e licença social.

6.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE VALOR

O Polo se posiciona como o principal distrito de Brasília em que inovação aplicada e cultura cotidiana se convertem em economia urbana real. Trata-se de um ecossistema produtivo ancorado em *hubs* sinérgicos: Cultura, Design, Games, CT&I, e Audiovisual e Multimídia, que opera em ambiência 24 horas, com governabilidade, sustentabilidade verificável e plena integração ao tecido urbano metropolitano.

Esse posicionamento distingue o SCS de outros espaços de inovação e criatividade do Distrito Federal por reunir, de forma simultânea, três atributos centrais.

- *Centralidade metropolitana em território tombado*: diferentemente de parques tecnológicos situados em áreas periféricas, o SCS ocupa posição estratégica no coração do Plano Piloto, com elevada acessibilidade por transporte coletivo de massa e inserção em um conjunto urbanístico de reconhecido valor patrimonial.
- *Convergência criativo-tecnológica*: ao contrário de distritos exclusivamente culturais ou de *hubs* de TIC organizados de forma isolada, o SCS articula *hubs* sinérgicos, favorecendo fertilização cruzada, complementariedades produtivas e maior resiliência setorial.
- *Ambiência 24 horas governável*: em contraste com zonas de lazer noturno marcadas pela baixa regulação ou com centros comerciais de funcionamento restrito, o SCS propõe uma dinâmica territorial sustentada por pactos, protocolos e capacidades de gestão que viabilizam, com legitimidade social, a convivência entre economia diurna e noturna.

Trade-offs explícitos

Como todo posicionamento estratégico, essa escolha envolve renúncias, prioridades e delimitações. Não se trata de buscar todas as vocações possíveis do território, mas de afirmar um caminho seletivo, coerente com sua identidade, suas vantagens comparativas e suas condições de viabilidade. Os principais *trade-offs* assumidos pelo Polo estão explicitados no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 — Trade-offs do posicionamento estratégico

O Polo escolhe ser...	O Polo escolhe não ser...
Ecossistema territorial integrado (governança + urbanismo + produção)	Parque tecnológico fechado ou campus isolado do tecido urbano
Distrito de inovação aplicada com resultados concretos	Vitrine de eventos de inovação sem massa crítica permanente
Centralidade de usos mistos e economia 24h com governabilidade	Zona de lazer noturno sem protocolo ou centro comercial convencional
Território de inclusão produtiva e diversidade de usos	Enclave imobiliário de alto padrão com homogeneização excludente
Requalificação compatível com patrimônio e identidade urbana	Demolição/renovação radical incompatível com UNESCO/PPCUB
Operação com rotinas, SLAs e previsibilidade	Gestão ad hoc, episódica, dependente de liderança circunstancial

Proposta de valor por segmento

A proposta de valor, por sua vez, desdobra esse posicionamento em entregas relevantes para diferentes segmentos de público, conforme definido no Modelo Conceitual. Em vez de uma promessa genérica, o Plano reconhece que distintos atores se vinculam ao território a partir de expectativas, necessidades e critérios de valor específicos. O Quadro 6.2 sintetiza, para cada segmento, as promessas centrais do Polo e as principais dores que sua atuação busca enfrentar ou reduzir.

Quadro 6.2 — Proposta de valor por segmento de público

Segmento	Proposta de valor	Dores aliviadas
Startups e empreendedores criativos	Ecossistema com infraestrutura (*hubs*, labs, coworking), serviços (mentoria, incubação, aceleração), rede de parceiros e acesso a capital e mercado em localização central.	Isolamento, alto custo de espaço, falta de acesso a capital e mercado.
Empresas âncora de tecnologia e inovação	Localização central com acessibilidade, talentos formados in loco, infraestrutura moderna (retrofit) e ambiente de negócios com previsibilidade.	Imprevisibilidade decisória, fricção regulatória, ausência de escala.
Comunidade local e cidadãos do DF	Espaço público qualificado, acessível e seguro, com programação cultural contínua, economia de proximidade e convivência.	Degradação, insegurança percebida, falta de serviços e convivência.
Investidores e agentes financeiros	Carteira estruturada de projetos com mitigadores de risco, governança de portfólio e instrumentos de combinação público-privado.	Risco incalculável, ausência de pipeline replicável, custo transacional.
Turistas e visitantes	Destino urbano criativo com identidade única (patrimônio modernista + cultura contemporânea + inovação), acessível e com programação contínua.	Baixa atratividade fora de eventos, insegurança, oferta episódica.
Governo e academia	Laboratório vivo para políticas públicas de inovação, cultura e desenvolvimento urbano, com indicadores e aprendizado replicável.	Dificuldade de territorializar políticas, fragmentação, baixa mensurabilidade.

6.3 ESTADO FINAL DESEJADO

Enquanto a Visão inspira e o posicionamento estratégico diferencia, o Estado Final Desejado (EFD) explicita as condições que deverão estar presentes em 2036 para que a missão possa ser considerada cumprida. Trata-se de descrições qualitativas do território transformado, formuladas de modo verificável, ainda que não quantificado neste momento. Seu posterior desdobramento em marcadores e metas, na lógica do *backcasting*, será desenvolvido no Capítulo 8.

O Estado Final Desejado estrutura-se em três frentes complementares de transformação, definidas a partir da convergência entre os três eixos fundantes do Modelo Conceitual (Governança Compartilhada, Ecossistema Produtivo e Território Criativo) e as três fases do Cenário Normativo: *(i)* rotinas e previsibilidade (2026–2028), *(ii) retrofit* e reocupação em escala (2029–2032) e *(iii)* consolidação como referência (2033–2036).

Cada frente explicita um conjunto de cinco condições qualitativas que, tomadas em conjunto, caracterizam o território que se pretende constituir ao final do horizonte estratégico. Essas frentes definem, portanto, o conteúdo substantivo da transformação esperada. Sua articulação com as quatro camadas de atuação dos *Princípios Orientadores*, apresentados mais adiante, assegura coerência entre fins e meios: enquanto as frentes estabelecem o que deverá estar institucional, territorial e economicamente configurado em 2036, as camadas orientam como esse percurso deverá ser conduzido, de modo consistente, pactuado e qualificado.

Frente 1 (F_1) — Habilitação e requalificação

Esta frente responde à seguinte questão orientadora: *O território dispõe das condições institucionais, urbanísticas e econômico-financeiras necessárias para estar desbloqueado, requalificado e sustentável no longo prazo?* Essa questão reúne os elementos relacionados à superação de entraves, à qualificação do ambiente construído, à viabilização econômica e à formação de bases estáveis para a transformação territorial. O Quadro 6.3 explicita as condições que devem estar presentes para que essa questão possa ser respondida afirmativamente, acompanhadas de suas respectivas descrições qualitativas.

Quadro 6.3 — Condições para a habilitação e requalificação do território

Condição	Descrição qualitativa
Previsibilidade decisória consolidada	O ciclo decisório do território opera com critérios padronizados, prazos definidos e decisões registradas. A zona cinzenta regulatória e o veto difuso foram substituídos por rotinas replicáveis que reduzem fricção e retrabalho. A governança condominial funciona com protocolos que diminuem o custo transacional da deliberação privada.
Requalificação predial em escala	O *retrofit* atingiu escala territorial, não apenas pontual. Edifícios foram reabilitados com padrões atualizados de desempenho, térreos ativos formam corredores contínuos e a vacância predial recuou a níveis sustentáveis. A requalificação respeita condicionantes patrimoniais e a identidade do conjunto urbano.
Operação urbana com padrão verificável	Zeladoria, manutenção, iluminação e ordenamento operam com SLAs cumpridos de forma regular. A resposta a incidentes é rápida e previsível. O espaço público é qualificado, acessível e funcional, com mobilidade integrada ao desenho urbano e reinserção efetiva no tecido lindeiro.
Sustentabilidade financeira da gestão	A entidade gestora opera com receitas diversificadas e autonomia financeira. O custeio é majoritariamente coberto por receitas próprias, reduzindo dependência de aportes episódicos e garantindo continuidade operacional independente de ciclos políticos.
Carteira estruturada e capital institucional em escala	Existe um *pipeline* de projetos financiáveis com documentação, matriz de risco, garantias e mitigadores. O capital institucional entrou em escala, combinando fontes públicas, privadas e híbridas. A viabilidade financeira converteu-se em ritmo de investimento, não em operações isoladas.
Sustentabilidade ambiental incorporada ao portfólio	Critérios ESG estão embutidos em contratos, editais e avaliações de *retrofit*, não como narrativa, mas como parâmetro de aprovação e monitoramento. Soluções baseadas na natureza, eficiência energética, permeabilidade e conforto térmico são exigências de portfólio verificáveis. O desempenho ambiental do território é mensurável e auditável.

Frente 2 (F_2) — Economia criativa e tecnologia

A Esta frente responde à seguinte questão orientadora: *O ecossistema produtivo do território é capaz de gerar valor, emprego, conhecimento, inovação e capacidade contínua de atração?* Nela se concentram os elementos associados ao fortalecimento das atividades econômicas, à articulação entre criatividade e tecnologia, à densificação das redes produtivas e à ampliação da capacidade do território de atrair talentos, negócios, investimentos e projetos. No Quadro 6.4, apresentam-se as condições requeridas para que isso ocorra.

Quadro 6.4 — Condições para a consolidação da economia criativa e tecnológica do território

Condição	Descrição qualitativa
Massa crítica do ecossistema	O território concentra uma densidade significativa de *startups*, empresas criativas, laboratórios e espaços de produção operacionais. Os cinco *hubs* temáticos (Cultura, Design, Games, CT&I, Audiovisual e Multimídia) funcionam de forma sinérgica, gerando fertilização cruzada e resiliência setorial.
Inclusão produtiva integrada	Programas de formação, *reskilling* e inserção operam como processo contínuo, não como ação pontual. A capacitação está conectada ao primeiro emprego, à mentoria e ao acompanhamento pós-qualificação. A diversidade de perfis e a inclusão de mulheres na tecnologia são resultados verificáveis.
Territorialização efetiva da inovação	Os serviços do ecossistema distrital de CT&I operam efetivamente no SCS, com porta de entrada, metas e conexão com os ambientes de inovação do DF. A inovação é aplicada, não de vitrine: gera projetos concretos, pilotos e transferência de tecnologia.
Capital humano criativo-tecnológico formado	O território atrai e forma talentos em volume suficiente para alimentar os *hubs*. A articulação academia-território funciona com programas de extensão, pesquisa aplicada e laboratórios compartilhados. Redes de internacionalização conectam o Polo a ecossistemas criativos globais.
Validação de mercado e demanda recorrente	O ecossistema gera POCs, contratos e projetos-âncora de forma recorrente, validando a proposta de valor junto ao mercado. Empresas-âncora estão instaladas e geram efeito demonstração. A receita do ecossistema produtivo é mensurável e crescente.

Frente 3 (F_3) — Experiência e permanência

Esta frente responde à seguinte questão orientadora: o território oferece condições para ser vivido, apropriado, desejado e sustentável no cotidiano? Ela abrange os elementos relativos à vitalidade urbana, à convivência, à segurança, à diversidade de usos, à qualidade da experiência territorial e à capacidade de sustentar permanência, pertencimento e uso continuado ao longo do tempo. As condições necessárias para que essa pergunta seja afirmativamente respondida estão reunidas no Quadro 6.5.

Quadro 6.5 — Condições para a qualificação da experiência e da permanência no território

Condição	Descrição qualitativa
Ambiência 24h estável e governável	A economia diurna e noturna coexistem com protocolos claros, gestão de externalidades e fiscalização proporcional. Conflitos e ciclos de interdição são raros. A ambiência é resultado de operação, não de improviso.

Condição	Descrição qualitativa
Convivência e licença social protegida	A convivência em áreas sensíveis é gerida por protocolos intersetoriais e mediação, reduzindo estigma e protegendo a licença social. O cuidado é tratado como infraestrutura de estabilidade, com indicadores e ações de anti-gentrificação.
Programação cultural cotidiana	A cultura no território é prática permanente, não episódica. Eventos, intervenções e programação se distribuem ao longo do mês e da semana, calibrados à capacidade de suporte. O território é palco de Laboratório Vivo, Urbanismo Tático e ativações que testam inovações em condições reais.
Uso contínuo e permanência distribuída	A frequência do território se distribui ao longo da semana, sem dependência de picos de eventos. A permanência é sustentada por diversidade de usos, serviços de proximidade e qualidade do espaço público. O SCS funciona como centralidade viva, não como destino eventual.
Reputação lastreada em entrega	O Polo é reconhecido como referência porque funciona: a consistência no cotidiano, a qualidade da infraestrutura e a efervescência criativa sustentam uma reputação que converte visibilidade em permanência. O DNA Criativo e o terroir do território são reconhecidos e promovidos como ativos identitários — as singularidades do SCS geram produtos, narrativas e experiências que diferenciam o Polo e reforçam o vínculo com o lugar. O reconhecimento é lastreado em desempenho e identidade, não em comunicação.

6.4 ESTADO FINAL DESEJADO

A Visão 2036 define o destino a ser alcançado. Os valores e princípios orientadores, por sua vez, definem o modo de chegada. Funcionam como referências estáveis para a tomada de decisão ao longo do ciclo 2026–2036, sobretudo em situações marcadas por ambiguidade, conflito de interesses ou pressões de curto prazo que possam comprometer a coerência da estratégia.

A lógica causal que sustenta a transformação do território permite organizar esses princípios em quatro camadas de atuação interdependentes. A primeira, Gestão e Governança, estabelece a base institucional indispensável ao funcionamento do conjunto. A segunda, Processos e Operação, orienta a execução cotidiana, convertendo capacidades instaladas em ação coordenada. A terceira, Sustentabilidade e ESG, define o padrão de qualidade e responsabilidade que deve distinguir o Polo. A quarta, Impacto Territorial, assegura que a transformação se enraíze na identidade do lugar e produza efeitos concretos sobre sua vitalidade, apropriação e reconhecimento.

Assim como as frentes de transformação, apresentadas na seção anterior, organizam o ponto de chegada expresso no Estado Final Desejado, as camadas de atuação organizam o percurso por meio do qual esse futuro deverá ser construído. Em outras palavras, as frentes definem o que precisa estar constituído ao final do horizonte estratégico, enquanto os princípios orientam como esse resultado deve ser alcançado. Nessa arquitetura normativa, cada atributo inegociável da Visão encontra correspondência direta em um ou mais princípios desta seção. Em seu conjunto, esses valores e princípios estabelecem o compromisso de consistência do Plano, orientando o desenho do mapa estratégico, o desdobramento em objetivos e indicadores e a priorização do portfólio de iniciativas.

Perspectiva 1 (P_1) — Gestão e governança

Esta camada reúne os princípios que conformam a base institucional de sustentação da estratégia. Nela se definem os critérios de coordenação, pactuação, legitimidade, monitoramento e responsabilização que asseguram coerência, continuidade e capacidade de condução ao longo do ciclo de implementação.

- **Princípio 1: Previsibilidade decisória e segurança jurídica operacional.**
  O Polo deve operar com critérios replicáveis, prazos e decisões registradas, reduzindo zona cinzenta e veto difuso. A previsibilidade não elimina discricionariedade; ela a enquadra em rotinas e critérios que evitam paralisia e retrabalho. Este princípio responde diretamente ao habilitador mais crítico identificado no diagnóstico e na análise de atores.
- **Princípio 2: Governança compartilhada, orientada a portfólio e resultados.**
  A governança deve ser multissetorial, com responsabilidades distribuídas, cadência de decisão, monitoramento e correção de rota. Deve-se evitar a concentração em um único ator ou dependência de lideranças circunstanciais. A orientação a portfólio significa priorizar por critérios explícitos, não por pressão.
- **Princípio 3: Escala financeira com risco mensurável e instrumentos adequados.**
  A transformação deve ser financiável em escala por meio de carteira estruturada, mitigadores e instrumentos combinados (público, privado e híbrido). O Polo não pode depender de funding episódico; deve construir previsibilidade financeira que converta viabilidade em ritmo de investimento.

Perspectiva 2 (P_2) — Processos e operação

Nesta camada estão os princípios que orientam a execução da estratégia no plano cotidiano do território. Estabelece os referenciais para organização de fluxos, rotinas, protocolos, interfaces e capacidades operacionais indispensáveis à transformação efetiva das diretrizes estratégicas em entregas concretas.

- **Princípio 4: Território como ativo: urbanismo e operação cotidiana como infraestrutura econômica.**
  Espaço público, térreos ativos, acessibilidade e mobilidade não são "cosmética urbana": são base para que atividades econômicas, culturais e de inovação aconteçam. A operação cotidiana do território (manutenção, zeladoria, resposta a incidentes) é tão estruturante quanto as grandes obras.
- **Princípio 5: Ambiência 24h com governabilidade e pactos de convivência.**
  O regime 24/7 é um objetivo de vitalidade, mas só é sustentável quando há protocolos claros, gestão de externalidades (ruído, circulação, conflitos de uso), zonas sensíveis mapeadas e selos de boas práticas. Sem governabilidade, a economia da noite gera mais atrito do que valor.

- **Princípio 6: Ecossistema produtivo territorializado e inovação aplicada.** O Polo deve evitar inovação "de vitrine" e priorizar infraestrutura + serviços em rede (*hubs*, laboratórios, formação e conexão com mercado) que gerem POCs, pilotos, atração de empresas e transferência real de tecnologia. O ecossistema deve ser medido por resultados concretos, não por número de eventos.

Perspectiva 3 (P_3) — Sustentabilidade e ESG

Aqui estão os princípios que definem o padrão de qualidade da transformação pretendida. Nela se afirmam os referenciais de responsabilidade ambiental, compromisso social, integridade institucional e sustentabilidade verificável que devem qualificar o desenvolvimento do Polo e conferir consistência ao seu posicionamento estratégico.

- **Princípio 7: Convivência, cuidado e licença social como condição de continuidade**. A convivência no espaço público, especialmente em áreas sensíveis, deve ser tratada como infraestrutura de estabilidade do território. Abordagens assistenciais, de mediação e de cuidado não são custo social: são condição de permanência da licença social e da viabilidade de longo prazo do Polo.
- **Princípio 8: Diversidade de usos e inclusão produtiva como estratégia de resiliência.** A requalificação deve ampliar diversidade econômica e oportunidades, conectando formação, trabalho e empreendedorismo criativo. A inclusão produtiva é desenhada como parte da estratégia, não como apêndice compensatório. A diversidade de usos protege contra ciclos de vacância e homogeneização.
- **Princípio 9: Sustentabilidade por design (ESG) e desempenho verificável.** Sustentabilidade deve ser critério de projeto e operação: soluções baseadas na natureza, permeabilidade, conforto térmico, eficiência energética, gestão de resíduos e critérios sociais devem estar incorporados a contratos, editais e avaliações de portfólio. O ESG é padrão, não narrativa.

Perspectiva 4 (P4) — Impacto territorial

Finalmente, desta camada consta o princípio que vincula a transformação à identidade, à experiência e ao valor do lugar. Seu papel é assegurar que os efeitos da estratégia se expressem na qualificação do território, na apropriação cotidiana do espaço, no fortalecimento do pertencimento e na ampliação de sua relevância metropolitana e simbólica.

- **Princípio 10: Identidade urbana e requalificação compatível.** A atualização do SCS deve respeitar condicionantes patrimoniais e a identidade do conjunto urbano, buscando compatibilizar preservação com transformação. A requalificação não é demolição: é atualização que valoriza o patrimônio modernista como diferencial competitivo. O terroir e o DNA Criativo do território são ativos estratégicos a serem reconhecidos e promovidos.

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo estabeleceu o referencial normativo do Plano ao definir a Visão 2036 e o conjunto de valores e princípios que qualificam a transformação pretendida para o SCS. Ao consolidar uma imagem de futuro aspiracional e memorável, um posicionamento estratégico diferenciado e um estado final desejado expresso em condições verificáveis, o capítulo fixa o compromisso que deve orientar e balizar todas as iniciativas subsequentes.

Esse referencial normativo organiza-se em duas dimensões complementares. De um lado, as três frentes de transformação: Habilitação e requalificação (F_1), Economia criativa e tecnologia (F_2), e Experiência e permanência (F_3), estruturam o destino a ser alcançado, ao explicitar o que o território deverá ser em 2036. De outro, as quatro perspectivas estratégicas: Gestão e Governança (P_1), Processos e Operação (P_2), Sustentabilidade e ESG (P_3), e Impacto Territorial e Valor Público (P_4), estruturam o modo de chegada, ao definir como esse futuro deverá ser construído com consistência e qualidade.

Essa dupla articulação entre eixos e perspectivas não constitui mero exercício classificatório. Ela resulta da convergência entre o Modelo Conceitual, o Cenário Normativo e o Diagnóstico Estratégico, conferindo coerência interna à arquitetura do Plano. No capítulo seguinte, essa estrutura será traduzida no Mapa Estratégico do Polo, com o desdobramento dos eixos e das perspectivas em objetivos, fatores críticos de sucesso e relações de causa e efeito.

Com isso, a Visão deixa de ser apenas uma formulação declaratória e passa a operar como referência efetiva de gestão. Torna-se, simultaneamente, filtro para a composição do portfólio, critério para aferição da qualidade das iniciativas e parâmetro para o monitoramento da convergência, ou dos desvios, ao longo do ciclo de implementação do Plano.

7. MAPA ESTRATÉGICO

Este capítulo traduz o referencial normativo do Plano em uma arquitetura estratégica capaz de orientar a implementação da transformação do Setor Comercial Sul ao longo do horizonte 2026–2036. Se, no capítulo anterior, foram definidos a Visão 2036, o posicionamento estratégico, o Estado Final Desejado e os princípios orientadores, neste capítulo esses elementos passam a ser organizados em uma lógica de gestão, apta a explicitar prioridades, relações de causa e efeito, condições de ativação e trajetórias de consolidação.

Essa tradução se materializa no Mapa Estratégico do Polo, concebido como instrumento de articulação entre direção normativa e ação coordenada. Por meio dele, a complexidade da transformação territorial é estruturada em doze espaços estratégicos, resultantes do cruzamento entre quatro perspectivas de atuação e três eixos temáticos de transformação. Tal arquitetura permite compreender, de forma integrada, como a base institucional e decisória habilita processos, como esses processos precisam operar com qualidade e responsabilidade, e como desse encadeamento decorrem os impactos territoriais, econômicos e simbólicos pretendidos.

Ao mesmo tempo, o capítulo evidencia que a estratégia não se realiza de maneira simultânea nem homogênea. Sua efetivação depende de uma sequência condicionada de ativação, amadurecimento e consolidação, em que diferentes espaços estratégicos assumem centralidade em momentos distintos. Nesse sentido, o Mapa Estratégico não apenas representa a estratégia do Plano, mas organiza sua inteligibilidade, sua lógica de implementação e sua capacidade de monitoramento. É, portanto, o elo entre a imagem de futuro definida no Capítulo 6 e o posterior desdobramento em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que será desenvolvido no Capítulo 8.

7.1 O MAPA ESTRATÉGICO DO POLO

A transformação do Setor Comercial Sul em distrito criativo-tecnológico exige mais do que uma visão de futuro e princípios orientadores. Exige, também, um instrumento capaz de organizar a complexidade territorial em uma lógica de gestão, articulando prioridades, relações de causa e efeito e condições de implementação. Esse instrumento é o Mapa Estratégico.

O Mapa traduz o referencial normativo estabelecido no Capítulo 6 em uma matriz composta por doze espaços estratégicos, cada qual com desafio próprio, condições específicas de ativação e conexões com os demais. Sua leitura se organiza em dois eixos complementares.

No sentido vertical, o Mapa expressa uma cadeia causal estruturada em quatro perspectivas, apresentadas no Quadro 7.1. Lidas de baixo para cima, essas perspectivas indicam que a capacidade institucional habilita os processos, os processos sustentam a operação com qualidade, responsabilidade e aderência aos referenciais de sustentabilidade e ESG, e essa base torna possível a geração dos impactos territoriais pretendidos. Nessa lógica, quando os resultados esperados não se manifestam no topo, as causas tendem a localizar-se em uma ou mais perspectivas subjacentes.

Quadro 7.1 — As quatro perspectivas

Perspectiva	Pergunta-guia	Natureza	Lógica
P_4: Impacto territorial	Que transformação verificável o Polo gera?	Resultado	Entrega de valor aos públicos e ao território
P_3: Sustentabilidade e ESG	As práticas são responsáveis e verificáveis?	Qualidade	Diferencia o Polo de projetos de renovação convencionais
P_2: Processos e operação	Os processos de transformação funcionam no cotidiano?	Execução	Rotinas, protocolos, SLAs, gestão de portfólio
P_1: Gestão e governança	O Polo tem capacidade institucional para executar?	Base	Base institucional que habilita todas as demais

No sentido horizontal, o Mapa expressa uma cadeia de valor organizada em três eixos temáticos, sintetizados no Quadro 7.2. Lidos da cima para baixo, esses eixos traduzem a lógica segundo a qual preparar o território cria as condições para a geração de valor econômico, a qual, por sua vez, sustenta a consolidação do lugar. Trata-se de uma sequência de ativação progressiva, com sobreposições e reforços recíprocos ao longo do tempo.

Quadro 7.2 — As três frentes

Eixo	Pergunta-guia	Fase dominante	Papel na cadeia de valor
F_1: Habilitação e requalificação	O território está desbloqueado e preparado?	2026–2032	Preparar: destravar, requalificar, financiar
F_2: Economia criativa e tecnologia	O ecossistema produtivo gera valor?	2029–2036	Produzir: massa crítica, inovação, emprego
F_3: Experiência e permanência	O território é vivido e desejado?	2026–2036 (crescente)	Consolidar: permanência, reputação, identidade

Essa arquitetura resulta da convergência entre o Modelo Conceitual, o Cenário Normativo e o Diagnóstico Estratégico. As quatro perspectivas correspondem às camadas de atuação, enquanto os três eixos temáticos correspondem às frentes de transformação definidas no Capítulo 6. Desse modo, o Mapa Estratégico assegura a tradução do referencial normativo do Plano em uma estrutura de gestão capaz de orientar a implementação, o monitoramento e o alinhamento das iniciativas ao longo do horizonte estratégico.

A cadeia de relações que estrutura o Plano pode ser sintetizada da seguinte forma: (i) a previsibilidade decisória reduz fricções institucionais e operacionais, tornando o território financiável; a financiabilidade, por sua vez, viabiliza o retrofit em escala; (ii) a escala favorece a formação de massa crítica nos *hubs*; (iii) a massa crítica intensifica a fertilização cruzada e amplia a validação de mercado; a validação sustenta a permanência de atores, atividades e investimentos; e (iv) a permanência, ao longo do tempo, consolida uma reputação ancorada em entregas concretas.

Para que esse Mapa Estratégico se materialize no território, é preciso reconhecer que cada objetivo estratégico, cada processo e cada resultado esperado só existem enquanto forem sustentados por decisões que circulam e se conectam entre os atores do sistema. A estratégia do Polo não é executada por um agente único. Ela emerge do padrão acumulado de decisões tomadas em múltiplos espaços de decisão, instâncias e contextos ao longo do horizonte 2026–2036. Isso confere a esses espaços e aos pactos operacionais propostos neste Plano uma dimensão que vai além da coordenação técnica. Cada mesa é também uma arena de construção de sentido, um espaço em que atores com lógicas, interesses e linguagens distintas negociam não apenas o que será feito, mas o que o Polo significa para cada um deles. Os produtos verificáveis que devem sair de cada mesa não são apenas instrumentos de gestão. Eles são os registros que tornam públicos e estáveis os sentidos acordados, permitindo que orientem ações futuras mesmo na ausência dos atores que os

produziram. É nesse movimento, da conversa ao documento, do documento à prática, da prática à nova conversa, que a governança do Polo se consolida como sistema.

Essa lógica tem implicações para o monitoramento e a adaptação do Plano. Quando um indicador-sentinela sinaliza desvio de trajetória, o problema raramente é apenas técnico ou operacional. Frequentemente, indica que algum sentido acordado deixou de ser reconhecido por parte dos atores, ou que novos atores entraram no sistema sem terem sido orientados pelos textos e protocolos existentes. A resposta, nesses casos, não é apenas ajustar o processo, é retomar a conversa, revalidar/repactuar os sentidos e, se necessário, produzir novos acordos que restabeleçam a coerência entre o que o Plano diz e o que o território faz.

7.2 ESPAÇOS ESTRATÉGICOS

O cruzamento entre as quatro perspectivas e os três eixos temáticos dá origem a doze espaços estratégicos, cada um com desafio específico, condições próprias de ativação e conexões com os demais componentes do Mapa. São esses espaços que estruturam o portfólio de iniciativas e orientam a priorização de investimentos ao longo do horizonte estratégico. A visão geral dessa matriz 4 × 3 é apresentada no Quadro 7.3.

Quadro 7.3 — Visão geral da Matriz 4×3

	F_1: Habilitação e requalificação	**F_2: Economia criativa e tecnologia**	**F_3: Experiência e permanência**
P_4: Impacto territorial	Governança estável + *retrofit* em escala	Referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste	Reputação estabilizada, lastreada em entrega
P_3:Sustentabilidade e ESG	ESG como critério de contratação e decisão	Inclusão produtiva e desempenho ambiental verificáveis	Convivência, licença social e diferencial territorial
P_2: Processos e operação	Corredor de viabilidade e operação urbana cotidiana	Gestão de portfólio e operação dos *hubs*	Pactos de convivência e gestão da experiência
P_1: Gestão e governança	Governança constituída e base legal articulada	Capacidade financeira e redes de inovação	Ativos identitários e infraestrutura de experiência

Cada espaço estratégico explicita quatro elementos fundamentais: o desafio que a perspectiva impõe ao eixo correspondente; a narrativa estratégica que justifica o foco adotado; as condições necessárias para sua ativação e operação; e suas conexões causais com os demais espaços do Mapa. É nesse nível que a arquitetura estratégica do Plano ganha densidade analítica e capacidade de orientação gerencial. O posterior desdobramento em objetivos SMART, indicadores e metas será realizado no Capítulo 8.

Conforme sintetizado no Quadro 7.3, a espinha dorsal da estratégia pode ser reconhecida na diagonal formada pela sequência $P_1 \times F_1 \rightarrow P_2 \times F_2 \rightarrow P_4 \times F_3$. Essa trajetória evidencia a lógica dominante do Plano: uma governança constituída e funcional cria as condições para a gestão efetiva do ecossistema produtivo e, por essa via, sustenta a consolidação de uma reputação territorial estável, reconhecida e lastreada em entregas.

Frente F1 — Habilitação e requalificação

Função estratégica: Preparar o território para a transformação (destravar, requalificar, financiar)

O primeiro eixo reúne as ações voltadas a destravar o território e a constituir as condições indispensáveis para a ativação dos demais eixos. Sem previsibilidade decisória, o SCS tende a permanecer imobilizado por uma zona cinzenta regulatória que inibe investimentos; sem retrofit em escala, não se forma a base física necessária à instalação e ao funcionamento dos *hubs*; e sem sustentabilidade financeira, a transformação territorial permanece vulnerável à descontinuidade e à oscilação dos ciclos políticos.

Este eixo tem, portanto, caráter fundacional. É nele que se concentram as condições que tornam o território apto a iniciar, sustentar e dar escala ao processo de transformação. Em termos sintéticos, este eixo responde à seguinte questão: o território está efetivamente preparado para viabilizar a estratégia?

Sua fase de maior intensidade situa-se entre 2026 e 2032, período em que predominam os esforços de destravamento, requalificação e viabilização. Ainda assim, sua atuação se estende por todo o horizonte do Plano, assumindo, nas etapas subsequentes, funções de manutenção, ajuste e consolidação.

P_1 × F_1: Governança constituída e base legal articulada

Desafio	O Polo dispõe de estrutura institucional e segurança jurídica para tomar decisões em escala?
Descrição	Este é o espaço fundacional de toda a estratégia. Sem uma entidade gestora constituída, com mandato reconhecido e capacidade de articulação interinstitucional, não há quem convoque, coordene ou responsabilize. Sem base legal articulada, cada decisão vira caso ad hoc, cada aprovação depende de vontade individual, e o risco regulatório afasta capital. O espaço endereça a constituição da entidade gestora em formato de quádrupla hélice (governo, mercado, academia, sociedade civil), a articulação das trinta iniciativas legais mapeadas por tipologia, agenda e entidade responsável, e o alinhamento com os instrumentos do PPA, PDOT e PPCUB. Trata-se de converter o arcabouço normativo disperso em corredor de viabilidade operacional.
Condições de ativação	• Entidade gestora formalmente constituída com mandato, composição e cadência de decisão definidos • *Mapa regulatório consolidado*: 30 iniciativas legais com cronograma, responsável e status de tramitação • *Instrumentos urbanísticos* (PDOT, PPCUB, PPA) formalmente articulados com a estratégia do Polo • Protocolo de tomada de decisão com prazos, alçadas e registro público
Conexões	• Habilita diretamente P_2×F_1 (sem governança, não há quem opere rotinas). • Alimenta P_1×F_2 (a mesma entidade estrutura a capacidade financeira). • É precondição de toda a coluna F_1 (Quadro 7.3).

$P_2 \times F_1$: Corredor de viabilidade e operação urbana cotidiana

Desafio	As rotinas decisórias e operacionais do território funcionam no dia a dia?
Descrição	Governança constituída só tem valor se operar no cotidiano. Este espaço trata da tradução da estrutura institucional em rotinas replicáveis: cadência de reuniões com pauta e deliberação registrada, SLAs de zeladoria com indicadores de desempenho, governança condominial que resolva os conflitos de uso sem recorrer a instâncias judiciais, e processos de licenciamento com prazo e previsibilidade. O corredor de viabilidade, conceito central do Cenário Normativo, só se materializa quando a previsibilidade decisória de P1×F1 se traduz em processos estáveis. Isso significa que um proprietário sabe, antes de investir, qual é o caminho regulatório; que um operador de hub sabe quais são as regras de ocupação; que a zeladoria tem padrão verificável e não depende de escalações informais.
Condições de ativação	• Cadência decisória operante: reuniões periódicas com pauta, deliberação e ata pública • SLAs de zeladoria definidos, contratados e com indicadores de desempenho monitorados • Governança condominial com protocolo de resolução de conflitos de uso • Processos de licenciamento com fluxo, prazo e responsável publicados
Conexões	• Depende de $P_1 \times F_1$ (sem governança, não há autoridade para operar). • Habilita $P_3 \times F_1$ (processos são o veículo onde se embutem critérios ESG). • Alimenta $P_2 \times F_3$ (protocolos de operação urbana sustentam os pactos de convivência).

$P_3 \times F_1$: ESG como critério de decisão e contratação

Desafio	Os processos de requalificação operam com padrão ambiental, social e de governança verificável?
Descrição	A requalificação predial em escala pode gerar valor imobiliário mas também produzir gentrificação, exclusão e degradação ambiental se não for enquadrada por critérios de qualidade. Este espaço trata do "G de ESG" aplicado ao eixo fundacional: critérios ambientais e sociais embutidos nos editais de retrofit, contratos de concessão e termos de referência de projetos. Não se trata de um selo ou relatório — trata-se de tornar ESG parte do fluxo decisório. Se um edital de reforma predial não exige eficiência energética, conforto térmico e acessibilidade, o padrão construtivo resultante será o do menor custo, não o do melhor território. A perspectiva P3 é o que diferencia o Polo de projetos de renovação urbana convencionais.
Condições de ativação	• Critérios ESG formalizados em editais, contratos de retrofit e termos de referência • Indicadores de desempenho ambiental (eficiência energética, permeabilidade, conforto térmico) definidos e monitorados • Cláusulas de acessibilidade e inclusão em todos os projetos de requalificação
Conexões	• Depende de $P_2 \times F_1$ (critérios se embutem nos processos). • Habilita $P_4 \times F_1$ (sem qualidade ESG, o *retrofit* gera impacto incompleto). • Conecta-se com $P_3 \times F_2$ (padrão ESG se estende aos *hubs*) e $P_3 \times F_3$ (licença social depende de práticas verificáveis).

P_4× F_1: Governança estável e retrofit em escala

Desafio	O território apresenta transformação física e institucional verificável?
Descrição	Este é o espaço de resultado do eixo fundacional. Ele se materializa quando a governança deixa de ser experimento e torna-se instituição. Quando o retrofit deixa de ser projeto-piloto e torna-se programa com ritmo, escala e padrão. O impacto se expressa na conversão de previsibilidade em ritmo de investimento: proprietários aderem, capital entra, edifícios são requalificados. Para os públicos-alvo deste espaço: investidores, GDF, proprietários, o indicador de sucesso é a velocidade e a previsibilidade com que o território se transforma. Não se trata apenas de quantidade de m² reformados, mas de demonstrar que o modelo funciona: que a governança reduz risco, que o arcabouço legal é estável, que os processos são replicáveis.
Condições de ativação	• *Carteira de retrofit com escala territorial*: múltiplos edifícios em requalificação simultânea • *Capital institucional consolidado*: entidade gestora com histórico de entregas verificáveis • *Sustentabilidade financeira da gestão*: receita própria ou modelo de autossustentação operando
Conexões	• Resultado de toda a coluna F_1. • Alimenta P_4×F_2 (infraestrutura requalificada viabiliza o ecossistema produtivo) e P_4×F_3 (território transformado sustenta permanência e reputação). • É visível a partir da Fase 2 e consolida-se na Fase 3.

Frente F_2 — Economia criativa e tecnologia

Função estratégica: Produzir massa crítica, inovação, emprego e validação de mercado

O segundo eixo concentra a construção do ecossistema produtivo do Polo: a ativação dos cinco *hubs* sinérgicos (Cultura, Design, Games, CT&I, Audiovisual e Multimídia), a formação de capital humano, a territorialização dos serviços de inovação do DF e a validação de mercado. É o eixo que converte infraestrutura em valor econômico.

Este eixo ganha protagonismo a partir de 2029, quando a redução de fricção conquistada pelo F_1 viabiliza escala de atração e operação. Antes disso, opera em modo de preparação: formação de redes, desenho institucional dos *hubs*, primeiras articulações com os 72 ambientes de inovação do DF.

P_1 × F_2: Capacidade financeira e redes de inovação

Desafio	O Polo dispõe de estrutura financeira e articulação institucional para sustentar o ecossistema produtivo?
Descrição	Se P1×F1 trata da governança institucional, P1×F2 trata da governança econômica: a capacidade de captar, alocar e gerir recursos financeiros em escala compatível com a ambição do Plano. Isso inclui a estruturação de fundo próprio, a articulação de instrumentos de captação (emendas, editais, incentivos fiscais, contrapartidas do setor privado) e a tecnologia de gestão financeira (ERP, prestação de contas, transparência). Ao mesmo tempo, endereça a articulação com as redes de inovação do Distrito Federal: 72 ambientes de inovação mapeados, universidades, incubadoras, aceleradoras, agências de fomento. O Polo não opera isolado: sua massa crítica depende da capacidade de atrair e conectar atores que já existem no ecossistema do DF.

Condições de ativação	• Fundo ou veículo financeiro estruturado com regras de captação, alocação e prestação de contas • *Pipeline de captação diversificado*: pelo menos três fontes ativas (público, privado, fomento) • Articulação formalizada com pelo menos cinco ambientes de inovação do DF • Tecnologia de gestão (ERP ou equivalente) implantada e operante
Conexões	• Depende de $P_1 \times F_1$ (a entidade gestora é quem estrutura o fundo). • Habilita $P_2 \times F_2$ (sem recurso, não há portfólio de projetos). • Conecta-se com $P_1 \times F_3$ (parte dos recursos financia infraestrutura de experiência).

$P_2 \times F_2$: Gestão de portfólio e operação dos *hubs*

Desafio	O *pipeline* de projetos funciona e os cinco *hubs* temáticos operam com curadoria e sinergia?
Descrição	Este é o espaço operacional do ecossistema produtivo, e o segundo nó da espinha dorsal da estratégia (P1×F1 P2×F2 P4×F3). Aqui se materializa a gestão de portfólio de programas e projetos: priorização por critérios estratégicos, gestão de interdependências, alocação de recursos, monitoramento de resultados e correção de rota. Os cinco *hubs* (Cultura, Design, Games, CT&I, Audiovisual e Multimídia) não são departamentos estanques: são interfaces de conexão entre demanda do território, oferta de serviços e produção criativa. A curadoria de cada *hub* define quem entra, que serviços oferece, como se conecta com os demais e como mede seu valor. A fertilização cruzada entre *hubs* é o diferencial competitivo do Polo frente a espaços de inovação monotemáticos.
Condições de ativação	• *Gestão de portfólios estratégica operante*: critérios de priorização, gestão de interdependências, ciclo de revisão • Pelo menos três *hubs* com curadoria definida, modelo de operação aprovado e primeiras atividades • *Pipeline* de projetos com pelo menos dez iniciativas em diferentes estágios (concepção, execução, entrega) • *Protocolo de fertilização cruzada entre hubs*: eventos conjuntos, projetos compartilhados, métricas de sinergia
Conexões	• Depende de $P_1 \times F_2$ (sem capacidade financeira, não há portfólio). • Habilita $P_3 \times F_2$ (processos produtivos são onde se aplicam critérios de inclusão e ESG). • Alimenta $P_4 \times F_2$ (massa crítica gera resultado). • É o motor de conversão de infraestrutura em valor econômico.

$P_3 \times F_2$: Inclusão produtiva e desempenho ambiental verificáveis

Desafio	O ecossistema produtivo gera oportunidades de forma inclusiva e ambientalmente responsável?
Descrição	O risco de um polo de inovação é reproduzir a lógica de enclaves: atrair startups de alta renda e excluir a comunidade que habita o território. Este espaço trata do "E+S de ESG" aplicado ao ecossistema produtivo: diversidade nos hubs (gênero, raça, renda, território de origem), inclusão produtiva (formação e inserção de públicos vulneráveis), eficiência energética nos espaços de produção e indicadores verificáveis de desempenho ambiental. A inclusão não é filantropia. É estratégia de resiliência. Um ecossistema diverso é menos vulnerável a choques de mercado, mais criativo e mais legítimo perante a sociedade. A sustentabilidade ambiental, por sua vez, é condição para atrair investimento ESG-driven e para cumprir compromissos do DF com a Agenda 2030.

Condições de ativação	• Indicadores de diversidade nos *hubs*: gênero, raça, faixa de renda, território de origem • Programa de inclusão produtiva operante: formação + inserção + acompanhamento • Indicadores de desempenho ambiental dos espaços produtivos: energia, resíduos, água • Metas de inclusão formalizadas em editais de seleção de residentes dos *hubs*
Conexões	• Depende de $P_2 \times F_2$ (os *hubs* são o espaço onde se aplica inclusão). • Habilita $P_4 \times F_2$ (referência criativo-tecnológica só se sustenta com legitimidade social). • Conecta-se com $P_3 \times F_1$ (padrão ESG unificado) e $P_3 \times F_3$ (licença social do território).

$P_4 \times F_2$: Referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste

Desafio	O Polo é reconhecido como ecossistema produtivo com massa crítica e validação de mercado?
Descrição	Este é o espaço de resultado do eixo produtivo. Ele se materializa quando o ecossistema atinge massa crítica: quantidade suficiente de empresas, talentos, projetos e conexões para gerar efeitos de rede: fertilização cruzada, atração espontânea, validação de mercado por clientes reais. O Polo deixa de ser promessa e torna-se fato verificável. Para os públicos-alvo deste espaço (empresários, talentos criativos, comunidade local), o indicador de sucesso é a capacidade do território de gerar emprego, renda, conhecimento e oportunidade de forma contínua. A validação de mercado (empresas que faturam, produtos que vendem, serviços que são contratados) é o que converte o Polo de projeto institucional em realidade econômica.
Condições de ativação	• Massa crítica: número mínimo de empresas residentes, talentos ativos e projetos em operação nos *hubs* • Validação de mercado: empresas dos *hubs* com faturamento recorrente e clientes externos ao território • Fertilização cruzada documentada: projetos que envolvem mais de um hub • Reconhecimento externo: cobertura de mídia, prêmios, parcerias nacionais e internacionais
Conexões	• Resultado de toda a coluna F_2. • Depende de $P_4 \times F_1$ (infraestrutura requalificada) para ter onde operar. • Alimenta $P_4 \times F_3$ (massa crítica produtiva sustenta permanência e reputação). • Consolida-se na Fase 3.

Frente F_3 — Experiência e permanência

Função estratégica: Consolidar permanência, reputação, identidade e vida cotidiana.

O terceiro eixo concentra a construção do território como lugar vivido e desejado: ambiência 24 horas estável, convivência com licença social, programação cultural cotidiana, uso contínuo e reputação lastreada em entrega. É o eixo de consolidação: transforma infraestrutura e ecossistema em experiência territorial.

Este eixo está presente desde a primeira fase com intensidade crescente, porque a experiência é simultaneamente resultado da estratégia e condição de atração. Sem ambiência minimamente funcional desde o início, o território não retém os atores que F_2 busca atrair. O DNA Criativo e o Terroir, a identidade modernista e a memória do lugar, são ativos estratégicos incorporados neste eixo.

$P_1 \times F_3$: Ativos identitários e infraestrutura de experiência

Desafio	O Polo conhece, protege e ativa seus ativos de identidade e experiência?
Descrição	Antes de gerir a experiência do território, é preciso saber o que se tem. Este espaço trata do mapeamento, proteção e ativação dos ativos identitários do SCS: o patrimônio modernista (tombamento UNESCO/Lúcio Costa), os equipamentos culturais existentes e potenciais, a memória do lugar (*Terroir*) e os elementos de identidade criativa (DNA Criativo) que diferenciam o SCS de qualquer outro distrito. Trata-se também da infraestrutura de experiência: iluminação, sinalização, acessibilidade, espaços de convivência, mobiliário urbano. São os elementos que tornam o território navegável, acolhedor e memorável. A capacidade de curadoria: decidir o que entra, o que sai, o que se mantém, é uma competência institucional que reside neste espaço.
Condições de ativação	• Inventário de ativos identitários realizado: patrimônio, equipamentos culturais, elementos de Terroir e DNA Criativo • Plano de proteção e ativação dos ativos compatível com as condicionantes de tombamento • Infraestrutura de experiência básica: iluminação, sinalização, acessibilidade em padrão mínimo • Capacidade de curadoria territorial formalizada: critérios de intervenção no espaço público
Conexões	• Depende de $P_1 \times F_1$ (a entidade gestora é quem decide sobre ativos). • Habilita $P_2 \times F_3$ (sem conhecer os ativos, não há como gerir a experiência). • Conecta-se com $P_3 \times F_1$ (compatibilidade patrimonial é critério ESG do retrofit).

$P_2 \times F_3$: Pactos de convivência e gestão da experiência

Desafio	O território opera com protocolos de convivência, programação cultural e regime 24 horas governável?
Descrição	A ambiência 24 horas é um objetivo de vitalidade, mas só é sustentável com regras claras. Este espaço trata dos protocolos de convivência entre usos diurnos e noturnos, da gestão de externalidades (ruído, segurança, circulação), dos pactos 24/7 entre moradores, comerciantes e frequentadores, e da programação cultural cotidiana que mantém o território ativo sem depender de grandes eventos. O Urbanismo Tático e o Laboratório Vivo são instrumentos deste espaço: permitem testar intervenções de baixo custo e alto impacto antes de investir em soluções permanentes. A economia noturna (gastronomia, cultura, entretenimento) é gerida aqui como ativo econômico com externalidades controladas, não como problema a ser contido.
Condições de ativação	• Pactos de convivência 24/7 firmados entre os principais grupos de uso do território • Protocolo de gestão de externalidades noturnas: ruído, segurança, limpeza, circulação • Programação cultural cotidiana: calendário regular, não apenas eventos esporádicos • Pelo menos duas intervenções de Urbanismo Tático realizadas e avaliadas
Conexões	• Depende de $P_2 \times F_1$ (SLAs de operação urbana sustentam os pactos) e $P_1 \times F_3$ (infraestrutura de experiência). • Habilita $P_3 \times F_3$ (convivência gerida é base para licença social). • Alimenta $P_4 \times F_3$ (experiência cotidiana constrói reputação).

$P_3 \times F_3$: Convivência, licença social e diferencial territorial

Desafio	A transformação é aceita, legitimada e percebida como benéfica pela comunidade?
Descrição	Este é o espaço mais sensível do mapa. A licença social, a aceitação pela comunidade de que a transformação é legítima e benéfica, não se decreta: conquista-se com prática verificável. Protocolos de cuidado com populações em situação de vulnerabilidade, ações de anti-gentrificação, transparência nas decisões e participação comunitária são os instrumentos deste espaço. O diferencial competitivo do Polo está exatamente aqui: enquanto projetos de renovação urbana convencionais geram valor imobiliário às custas da exclusão social, o SCS propõe um modelo em que a qualidade da convivência é indicador de sucesso, não externalidade a ser gerida. O "S de ESG territorial" é o que torna a reputação do Polo sustentável.
Condições de ativação	• Protocolos de cuidado com populações vulneráveis formalizados e em operação • Mecanismos de anti-gentrificação: limites de conversão de uso, cotas de acessibilidade econômica • Canal de participação comunitária ativo e com resposta documentada • Pesquisa periódica de percepção de legitimidade junto à comunidade do entorno
Conexões	• Depende de P2×F3 (convivência gerida) e P3×F1 (padrão ESG nos processos). • Habilita P4×F3 (sem licença social, a reputação é frágil). • Conecta-se com P3×F2 (inclusão produtiva reforça licença social).

$P_4 \times F_3$: Reputação estabilizada, lastreada em entrega cotidiana

Desafio	O SCS é reconhecido como território vivido, desejado e referência de qualidade urbana?
Descrição	Este é o espaço de resultado final do Mapa Estratégico, o terceiro nó da espinha dorsal ($P_1 \times F_1$ ⊠ $P_2 \times F_2$ ⊠ $P_4 \times F_3$). A reputação territorial não se constrói por marketing, mas por entrega cotidiana: o cidadão que frequenta e recomenda, o turista que retorna, a empresa que escolhe ficar, a mídia que cobre sem ser provocada. Para os públicos-alvo deste espaço (cidadãos, turistas, comunidade) o indicador de sucesso é a permanência: pessoas que escolhem estar no SCS não por falta de alternativa, mas por preferência. A reputação lastreada em entrega é o ativo mais valioso e mais difícil de construir do Plano. É resultado cumulativo: depende de todo o mapa funcionando em conjunto.
Condições de ativação	• Uso contínuo e distribuído: fluxo de pessoas durante os três turnos (diurno, vespertino, noturno) • Permanência por escolha: taxa de retenção de empresas, residentes e frequentadores • Reputação verificável: cobertura espontânea de mídia, NPS territorial, indicadores de satisfação • Reconhecimento como referência: menções em benchmarks, convites para fóruns, prêmios de urbanismo
Conexões	• Resultado de toda a coluna F_3 e de todo o mapa. • Depende de $P_4 \times F_1$ (território transformado) e $P_4 \times F_2$ (ecossistema produtivo). • É o indicador final de sucesso do Plano Estratégico 2026–2036.

Representação gráfica das relações entre os espaços estratégicos

Para ampliar a inteligibilidade da Seção 7.2, as conexões entre os doze espaços estratégicos foram desdobradas em figuras analíticas que explicitam diferentes naturezas de vínculo entre eles (Figura 7.1). Essas representações visuais complementam a descrição textual do Mapa Estratégico, pois permitem distinguir, com maior clareza, relações de dependência, conexões funcionais, relações de alimentação, a diagonal que conforma a espinha dorsal da estratégia e o encadeamento vertical das colunas temáticas. Em conjunto, as figuras evidenciam que o Mapa não deve ser interpretado como uma matriz estática, mas como uma arquitetura dinâmica de precedências, articulações e efeitos cumulativos ao longo do tempo.

A Figura 7.1a (relações de dependência) mostra que a ativação de determinados espaços pressupõe a existência prévia de condições produzidas em outros. É essa lógica que explica, por exemplo, por que a operação urbana cotidiana ($P_2 \times F_1$) depende da governança constituída e da base legal articulada ($P_1 \times F_1$), por que a gestão de portfólio e a operação dos *hubs* ($P_2 \times F_2$) dependem da capacidade financeira e das redes de inovação ($P_1 \times F_2$), e por que a convivência, a licença social e, em última instância, a reputação territorial se apoiam em encadeamentos já amadurecidos nos níveis anteriores. A principal contribuição dessa figura é evidenciar que a transformação do território não ocorre por simples justaposição de iniciativas, mas por uma sequência estruturada de pré-condições.

A Figura 7.1b (relações de conexão) destaca vínculos de articulação funcional entre espaços que precisam operar em sintonia, ainda que não se subordinem entre si de maneira estritamente hierárquica. Nesse caso, o diagrama evidencia, sobretudo, as interfaces entre a base de governança, a estruturação econômica do Polo, a operação dos *hubs* e os desdobramentos em sustentabilidade e experiência territorial. Trata-se de uma leitura importante porque mostra que certos espaços estratégicos funcionam como pontos de acoplamento: conectam recursos, critérios, rotinas e capacidades, permitindo que a estratégia avance de forma coerente entre diferentes planos de atuação.

Figura 7.1 — Representações gráficas das relações existentes entre os espações estratégicos

PG 179

A Figura 7.1c (relações de alimentação) enfatiza os fluxos pelos quais entregas produzidas em um espaço fortalecem ou impulsionam outros espaços do Mapa. Nessa lógica, a governança e a base legal alimentam a capacidade financeira; a operação urbana alimenta a gestão da experiência; os resultados da requalificação em escala alimentam tanto a consolidação do ecossistema produtivo quanto a reputação territorial; e os avanços na experiência cotidiana também contribuem para o fortalecimento do espaço final de reputação. Diferentemente da simples dependência, aqui o foco recai sobre a transferência de energia estratégica entre espaços, isto é, sobre como capacidades e resultados intermediários passam a sustentar efeitos mais amplos e visíveis.

A Figura 7.1d (espinha dorsal da estratégia) sintetiza, de forma particularmente expressiva, a trajetória dominante do Plano. A diagonal $P_1 \times F_1 \rightarrow P_2 \times F_2 \rightarrow P_4 \times F_3$ condensa a lógica segundo a qual uma governança constituída e funcional cria as condições para a gestão efetiva do ecossistema produtivo e, por essa via, sustenta a consolidação de uma reputação territorial estável e lastreada em entregas. Essa figura resume a direção estratégica predominante do Mapa e ajuda a identificar o percurso mais decisivo entre base institucional, operação econômica e impacto territorial final.

Por fim, a Figura 7.1e (encadeamento vertical das colunas) reforça que cada eixo temático possui uma lógica causal interna, organizada de baixo para cima, da base de governança ao impacto territorial. Ao mesmo tempo, a figura mostra que essas colunas não se esgotam em si mesmas, uma vez que os resultados alcançados em F_1 e F_2 convergem para fortalecer F_3, especialmente em seu nível de impacto final. Com isso, a representação evidencia que a experiência e a permanência do território não constituem um eixo isolado, mas a expressão cumulativa de avanços anteriormente produzidos na habilitação, na requalificação e na economia criativa e tecnológica.

Tomadas em conjunto, essas figuras explicitam não apenas quais são os doze espaços estratégicos, mas também como eles se condicionam, se articulam, se reforçam e convergem ao longo do horizonte 2026–2036. Desse modo, ajudam a interpretar a arquitetura do Plano, orientam a priorização das iniciativas e reforçam a compreensão de que os resultados territoriais pretendidos decorrem de uma sequência coerente de construção institucional, operação qualificada e consolidação progressiva.

7.3 ATIVAÇÃO TEMPORAL DOS ESPAÇOS ESTRATÉGICOS

O Mapa Estratégico não se ativa de modo simultâneo nem homogêneo. Seus espaços entram em operação de forma progressiva, em consonância com a lógica do Cenário Normativo e com a cadeia causal que estrutura os eixos estratégicos. Isso significa que a transição entre fases não decorre automaticamente do transcurso do tempo, mas do cumprimento de condições que tornam viável o avanço para estágios subsequentes de implementação.

Nessa perspectiva, a temporalidade do Plano deve ser compreendida como uma sequência condicionada de ativação, amadurecimento e consolidação dos espaços estratégicos. O Quadro 7.4 sintetiza as fases da estratégia e explicita as condições que devem estar presentes para a passagem de uma fase à seguinte. Já o Quadro 7.5 apresenta a intensidade de ativação dos diferentes espaços estratégicos em cada fase, permitindo visualizar sua distribuição ao longo do horizonte do Plano.

Quadro 7.4 — Fases da estratégia e condições de transição

Fase	Período	Frente dominante	Condição de transição para a fase seguinte
Fase 1: Rotinas e previsibilidade	2026–2028	F_1 (intensidade máxima)	Previsibilidade decisória consolidada + estruturação financeira inicial operante (condições $P_1 \times F_1$ e $P_1 \times F_2$ cumpridas)

Fase	Período	Frente dominante	Condição de transição para a fase seguinte
Fase 2: *Retrofit* e reocupação	2029–2032	$F_1 \rightarrow F_2$ (transição)	*Retrofit* em escala territorial + ecossistema com massa crítica instalada (condições $P_4 \times F_1$ e $P_2 \times F_2$ cumpridas)
Fase 3: Consolidação	2033–2036	$F_2 \rightarrow F_3$ (maturação)	Meta final: Visão 2036 alcançada. Condições $P_4 \times F_2$ e $P_4 \times F_3$ cumpridas.

Quadro 7.5 — Intensidade de ativação dos espaços estratégicos por fase

Espaço estratégico	Fase 1 (2026–28)	Fase 2 (2029–32)	Fase 3 (2033–36)
Frente 1			
$P_1 \times F_1$: Governança constituída e base legal articulada	●●●	●●	●
$P_2 \times F_1$: Corredor de viabilidade e operação urbana cotidiana	●●	●●●	●●
$P_3 \times F_1$: ESG como critério de decisão e contratação	●	●●	●●
$P_4 \times F_1$: Governança estável e *retrofit* em escala	○	●●	●●●
Frente 2			
$P_1 \times F_2$: Capacidade financeira e redes de inovação	●●	●●●	●●
$P_2 \times F_2$: Gestão de portfólio e operação dos *hubs*	●	●●●	●●
$P_3 \times F_2$: Inclusão produtiva e desempenho ambiental verificáveis	○	●●	●●●
$P_4 \times F_2$: Referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste	○	●	●●●
Frente 3			
$P_1 \times F_3$: Ativos identitários e infraestrutura de experiência	●	●●	●●
$P_2 \times F_3$: Pactos de convivência e gestão da experiência	●	●●	●●●
$P_3 \times F_3$: Convivência, licença social e diferencial territorial	●	●●	●●●
$P_4 \times F_3$: Reputação estabilizada, lastreada em entrega cotidiana	○	●	●●●

Legenda: ●●● = máxima; ●● = alta ; ● = em preparação; ○ = ainda não ativo.

Esta seção, portanto, apresenta a lógica temporal do Mapa em chave qualitativa, evidenciando ritmos, precedências e interdependências. O posterior desdobramento dessa dinâmica em metas, indicadores e marcadores verificáveis será realizado no Capítulo 8.

A estratégia ao longo do tempo

Fase 1: Rotinas e previsibilidade (2026–2028). Nesta fase, o esforço concentra-se na constituição da governança, correspondente a $P_1 \times F_1$, e na estruturação financeira, correspondente a $P_1 \times F_2$. Trata-se dos espaços fundacionais dos dois primeiros eixos, sem os quais o Mapa não adquire capacidade efetiva de operação. Em paralelo, iniciam-se os primeiros pactos de convivência no campo de $P_2 \times F_3$, o mapeamento dos ativos identitários em $P_1 \times F_3$ e a preparação das condições necessárias ao funcionamento dos *hubs* em $P_2 \times F_2$. A Perspectiva 1 absorve, nesse momento, a maior

intensidade de esforço. Os espaços de resultado, situados na Perspectiva 4, ainda não se encontram ativados.

Fase 2: *Retrofit* e reocupação (2029–2032). A base institucional e financeira consolidada na fase anterior permite que o corredor de viabilidade, em $P_2 \times F_1$, opere em sua intensidade máxima. Com isso, o *retrofit* ganha escala, a operação urbana se estabiliza e os acordos de nível de serviço relacionados à zeladoria se tornam mais consistentes. Ao mesmo tempo, os *hubs* passam à condição de operação plena em $P_2 \times F_2$. Os espaços vinculados à Perspectiva 3, relativos à sustentabilidade e ao ESG, ganham centralidade à medida que o portfólio se expande e se torna mais exigente em padrões de qualidade, monitoramento e responsabilidade. Também começam a se tornar visíveis os primeiros efeitos na dimensão do impacto territorial, especialmente em $P_4 \times F_1$. Nesse estágio, a diagonal estratégica completa seu segundo ponto de inflexão.

Fase 3: Consolidação (2033–2036). Na fase final, a massa crítica acumulada no ecossistema, expressa em $P_4 \times F_2$, passa a sustentar a permanência dos atores, a vitalidade do território e a consolidação de sua reputação, especialmente em $P_4 \times F_3$. Os espaços de resultado, correspondentes à Perspectiva 4, atingem sua intensidade máxima, enquanto os espaços de base, situados na Perspectiva 1, passam a operar predominantemente em regime de manutenção, ajuste e sustentação institucional. A Perspectiva 3 alcança, nesse momento, um patamar de maturidade verificável. O Mapa passa, assim, a operar em regime pleno, com sua cadeia causal produzindo efeitos territoriais cumulativos e estabilizados.

A leitura da matriz evidencia um padrão consistente de ativação ao longo do tempo. O movimento estratégico desloca-se progressivamente da base para o topo, no plano das perspectivas, e da esquerda para a direita, no plano dos eixos. Os espaços fundacionais, concentrados na Perspectiva 1, atingem seu pico de intensidade na Fase 1 e tendem a perder centralidade relativa nas fases seguintes. Em sentido inverso, os espaços de resultado, concentrados na Perspectiva 4, partem de uma condição inicial de inatividade e alcançam sua máxima intensidade na Fase 3. Nesse percurso, a diagonal $P_1 \times F_1 \rightarrow P_2 \times F_2 \rightarrow P_4 \times F_3$ se afirma como a trajetória temporal dominante da estratégia, sintetizando a passagem da constituição da base institucional à consolidação da reputação territorial.

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

O Mapa Estratégico apresentado neste capítulo organiza a complexidade da transformação do SCS em doze espaços estratégicos claramente identificáveis, articulados por uma lógica causal, por uma cadeia de valor e por uma dinâmica temporal de ativação. Cada espaço possui desafio específico, condições verificáveis de ativação e conexões explícitas com os demais, compondo uma arquitetura capaz de dar inteligibilidade e direção ao processo de transformação.

O instrumento cumpre, simultaneamente, três funções centrais. Em primeiro lugar, funciona como filtro para a composição do portfólio de programas e projetos, ao delimitar o que é aderente, ou não, à lógica estratégica do Plano. Em segundo lugar,

opera como ferramenta diagnóstica, ao permitir a identificação de gargalos, uma vez que a ausência de resultados em níveis superiores remete, em geral, a insuficiências ou bloqueios em espaços estratégicos subjacentes. Em terceiro lugar, constitui um referencial de comunicação, tornando a estratégia mais inteligível para stakeholders, investidores e cidadãos.

No Capítulo 8, cada espaço estratégico será desdobrado em objetivos SMART, indicadores-chave de desempenho, com respectivas linhas de base e valores-alvo, metas intermediárias por fase, derivadas da lógica de *backcasting* quantitativo, e iniciativas vinculadas ao portfólio de programas. Com esse desdobramento, o Mapa Estratégico deixa de ser apenas uma representação analítica da estratégia e passa a operar como instrumento efetivo de gestão, implementação e monitoramento do Plano.

8. *BALANCED SCORECARD* TERRITORIAL

O Capítulo 7 apresentou o Mapa Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do SCS como a arquitetura que organiza a estratégia do Plano em doze espaços estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas e três eixos temáticos. Essa construção permitiu explicitar, em chave qualitativa, os desafios centrais da transformação territorial, suas condições de ativação, suas interdependências e a lógica causal que orienta sua implementação ao longo do horizonte 2026–2036.

O presente capítulo converte essa arquitetura em um instrumento de gestão, monitoramento e verificação. Seu papel é traduzir os espaços estratégicos do Mapa em objetivos, indicadores, metas e frequências de medição, de modo a permitir o acompanhamento sistemático da execução da estratégia e a avaliação de seus avanços ao longo do tempo.

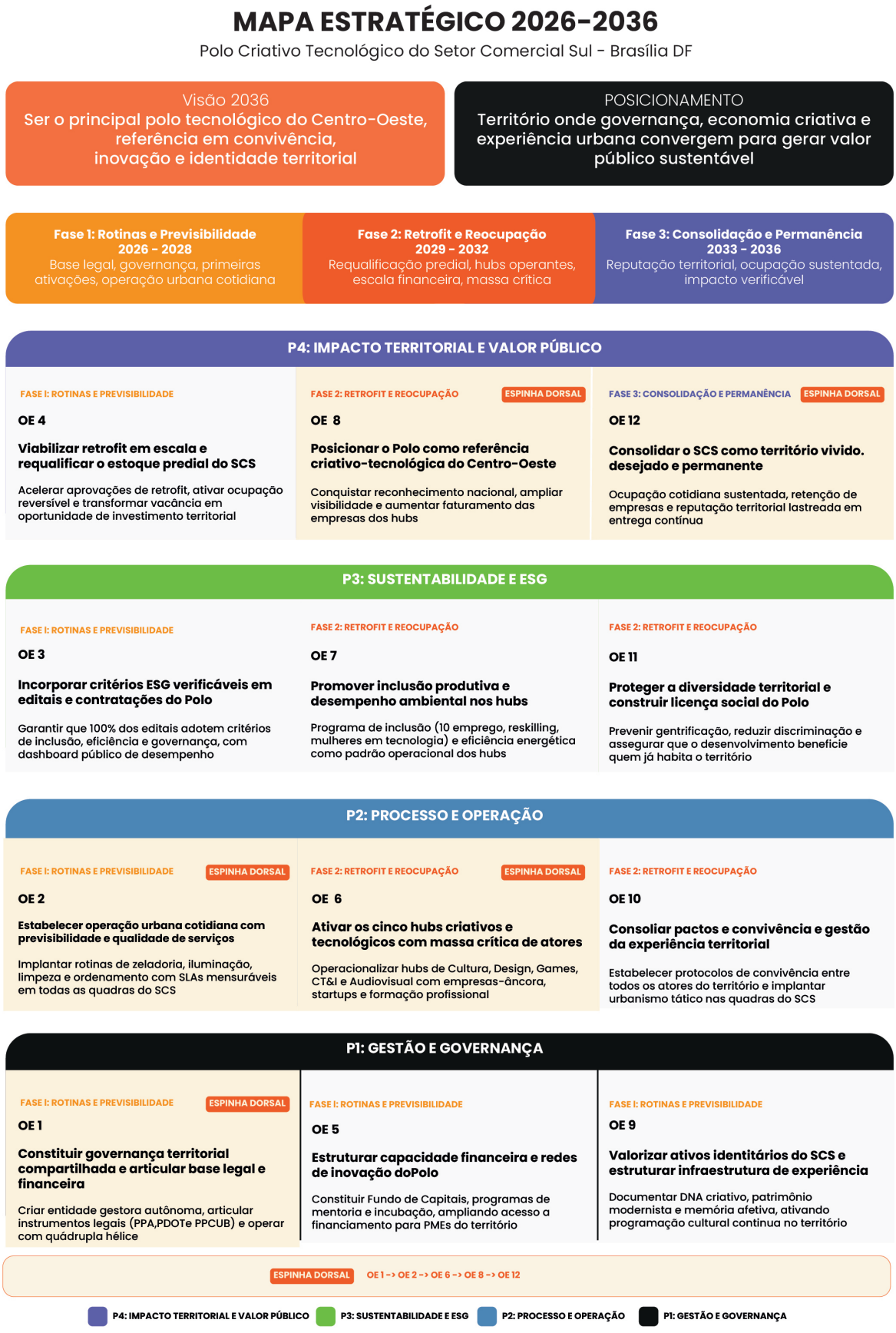
Para isso, cada espaço estratégico é desdobrado em um objetivo correspondente, articulado ao Modelo Conceitual, ao Cenário Normativo e ao Estado Final Desejado. Em seguida, definem-se indicadores com linha de base, metas por fase temporal, em lógica de *backcasting* a partir de 2036, e parâmetros de acompanhamento compatíveis com a natureza de cada processo ou resultado.

A organização do capítulo acompanha esse movimento de tradução estratégica. Inicialmente, apresenta-se a visão integrada do BSC Territorial. Na sequência, detalham-se os objetivos estratégicos por eixo, explicita-se o caminho crítico da estratégia e sistematizam-se os indicadores e as metas. Ao final, retomam-se as implicações do BSC como instrumento de governança e monitoramento do Plano.

8.1 MAPA ESTRATÉGICO

A Figura 8.1 apresenta a visão integral do Mapa Estratégico 2026–2036, com os doze objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspectivas do BSC e organizados temporalmente nos três eixos (fases). A leitura é de baixo para cima: da base de *Gestão e Governança* (P_1) ao topo de *Impacto Territorial e Valor Público* (P_4). Os objetivos marcados com ⊠ integram a espinha dorsal da estratégia, apresentada na seção 8.3.

Figura 8.1 — Mapa Estratégico 2026–2036: 12 Objetivos Estratégicos × 4 Perspectivas × 3 Eixos Temporais.



Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul — Mapa Estratégico 2026–2036 12 Objetivos Estratégcos 4 Perspectivas 3 Eixos Temporais

8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EIXO

Esta seção detalha cada objetivo estratégico, organizando-os pelos três eixos temporais. Para cada objetivo, apresenta-se uma tabela de alinhamento com referências cruzadas ao Modelo Conceitual (Anexo A), ao Cenário Normativo (Anexo D.3: Cenário Desejável), aos Princípios do Plano (Capítulo 6) e às Condições do Estado Final Desejado (EFD). Essa rastreabilidade assegura consistência entre a visão normativa e a operacionalização estratégica.

Frente F_1: Habilitação e Requalificação (Fase 1: 2026–2028)

A frente F_1 concentra os objetivos de fundação: constituir governança, estabelecer operação urbana previsível, incorporar ESG desde o início e viabilizar o *retrofit* do estoque predial. São as condições habilitadoras sem as quais as fases seguintes não se materializam.

OE_1 ★ — Constituir governança territorial compartilhada e articular base legal e financeira

Objetivo	Criar entidade gestora autônoma, articular instrumentos legais (PPA, PDOT, PPCUB) e operar com quádrupla hélice.
Perspectiva / Frente	**P_1**: Gestão e governança **F_1**: Habilitação e requalificação **Fase 1** (2026–2028)
Modelo Conceitual	**Eixo I — Governança Compartilhada**: quádrupla hélice (Academia, Governo, Empresas, Sociedade), entidade gestora autônoma
Cenário Normativo (2026–2028)	"Corredor de viabilidade que reduz variação de critérios e prazos e registra decisões replicáveis"
Princípios	**P_1**: Previsibilidade decisória e segurança jurídica operacional; **P_2**: Governança compartilhada, orientada a portfólio e resultados; **P_3**: Escala financeira com risco mensurável
Estado final desejado	**C_1**: Previsibilidade decisória consolidada; **C_4**: Sustentabilidade financeira da gestão; **C_5**: Carteira estruturada e capital institucional em escala

OE_2 ★ — Estabelecer operação urbana cotidiana com previsibilidade e qualidade de serviços

Objetivo	Implantar rotinas de zeladoria, iluminação, limpeza e ordenamento com SLAs mensuráveis em todas as quadras.
Perspectiva / Frente	**P_2**: Processos e operação **F_1**: Habilitação e requalificação **Fase 1** (2026–2028)
Modelo Conceitual	**Eixo III — Território Criativo**: urbanismo tático (cultural, ambiental, social, econômico); Eixo I — Governo-Políticas: infraestrutura pública e articulação
Cenário Normativo (2026–2028)	"Operação urbana cotidiana ganha padrão — manutenção, iluminação, limpeza e ordenamento deixam de ser operações de choque e viram rotina"
Princípios	**P_4**: Território como ativo: urbanismo e operação cotidiana como infraestrutura econômica; **P_5**: Ambiência 24h com governabilidade e pactos de convivência

Estado final desejado	**C_3**: Operação urbana com padrão verificável

OE_3 — Incorporar critérios ESG verificáveis em editais e contratações do Polo

Objetivo	Garantir que 100% dos editais adotem critérios de inclusão, eficiência e governança, com dashboard público.
Perspectiva / Frente	**P_3**: Sustentabilidade e ESG **F_1**: Habilitação e requalificação **Fase 1** (2026–2028)
Modelo Conceitual	**Transversal**: ESG como prática de portfólio integrada a editais, contratações e operações do Polo
Cenário Normativo (2029–2032)	"*Retrofit*s incorporam eficiência energética, conforto, gestão de água e resíduos e critérios sociais verificáveis"
Princípios	**P_9**: Sustentabilidade por design (ESG) e desempenho verificável
Estado final desejado	**C_6**: Sustentabilidade ambiental incorporada ao portfólio

OE_4 — Viabilizar retrofit em escala e requalificar o estoque predial do SCS

Objetivo	Acelerar aprovações de *retrofit*, ativar ocupação reversível e transformar vacância em investimento.
Perspectiva / Frente	**P_4**: Impacto territorial e valor público **F_1**: Habilitação e requalificação **Fase 1** (2026–2028)
Modelo Conceitual	**Eixo II — Requalificação e reinserção**: urdidura de tecido vivo, conexão funcional dos setores contíguos, mobilidade e *placeshaping*
Cenário Normativo (2029–2032)	"*Retrofit* e reocupação atingem escala: existe carteira priorizada, mitigadores de risco, instrumentos e *pipeline* que se renova"
Princípios	**P_4**: Território como ativo; **P_{10}**: Identidade urbana e requalificação compatível
Estado final desejado	**C_2**: Requalificação predial em escala

Frente F_2: Economia criativa e tecnologia (Fase 2: 2029–2032)

A frente F_2 concentra os objetivos de escala: estruturar capacidade financeira, ativar os cinco *hubs* com massa crítica, promover inclusão produtiva e posicionar o Polo como referência. É a fase de *retrofit*, reocupação e validação de mercado.

OE_5 — Estruturar capacidade financeira e redes de inovação do Polo

Objetivo	Constituir Fundo de Capitais, programas de mentoria e incubação, ampliando acesso a financiamento para PMEs.
Perspectiva / Frente	**P_1**: Gestão e governança **F_2**: Economia criativa e tecnologia **Fase 1 → 2** (2026–2032)
Modelo Conceitual	**Eixo I — Governo-Políticas**: fomento direto e indireto; **Eixo I — Empresas-Mercado**: investimento privado e geração de emprego
Cenário Normativo (2029–2032)	"*Funding* combinado (público, privado e híbrido), com garantias e instrumentos alinhados a resultados"
Princípios	**P_3**: Escala financeira com risco mensurável e instrumentos adequados
Estado final desejado	**C_4**: Sustentabilidade financeira da gestão; **C_5**: Carteira estruturada e capital institucional em escala

OE_6 ★ — Ativar os cinco *hubs* criativos e tecnológicos com massa crítica de atores

Objetivo	Operacionalizar *hubs* de Cultura, Design, Games, CT&I e Audiovisual com empresas-âncora, *startups* e formação.
Perspectiva / Frente	**P_2**: Processos e operação **F_2**: Economia criativa e tecnologia **Fase 2** (2029–2032)

Modelo Conceitual	**Eixo II — Convergência Setorial**: cinco *hubs* temáticos integrados (Cultura, Design, Games, CT&I, Audiovisual e Multimídia)
Cenário Normativo (2029–2032)	"Os *hubs* operantes, ecossistema de inovação com infraestrutura e serviços"
Princípios	**P_6**: Ecossistema produtivo territorializado e inovação aplicada
Estado final desejado	**C_7**: Massa crítica do ecossistema; **C_9**: Territorialização efetiva da inovação; **C_{10}**: Capital humano criativo-tecnológico formado

OE7 — Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs*

Objetivo	Programa de inclusão (1º emprego, *reskilling*, mulheres em tecnologia) e eficiência energética como padrão.
Perspectiva / Frente	**P_3**: Sustentabilidade e ESG **F_2**: Economia criativa e tecnologia **Fase 2** (2029–2032)
Modelo Conceitual	**Eixo II — Inclusão Produtiva**: capacitação, *reskilling*, inclusão de mulheres na tecnologia, mentoria
Cenário Normativo (2029–2032)	"ESG como prática de portfólio: contratos e investimentos exigem desempenho verificável"
Princípios	**P_8**: Diversidade de usos e inclusão produtiva como estratégia de resiliência; **P_9**: Sustentabilidade por design (ESG)
Estado final desejado	**C_8**: Inclusão produtiva integrada; **C_{10}**: Capital humano criativo-tecnológico formado

OE8 ★ — Posicionar o Polo como referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste

Objetivo	Conquistar reconhecimento nacional, ampliar visibilidade e aumentar faturamento das empresas dos *hubs*.
Perspectiva / Frente	**P_4**: Impacto territorial e valor público **F_2**: Economia criativa e tecnologia **Fase 2** (2029–2032)
Modelo Conceitual	**Eixo II — Ecossistema Inovador e Produtivo**: objetivo geral de promover ecossistema de negócios geradores de valor agregado
Cenário Normativo (2033–2036)	"O Polo é reconhecido porque funciona: consistência no cotidiano, infraestrutura e serviços"
Princípios	**P_6**: Ecossistema produtivo territorializado e inovação aplicada; **P_{10}**: Identidade urbana e requalificação compatível
Estado final desejado	C_{11}: Validação de mercado e demanda recorrente

Frente F_3: Experiência e Permanência (Fase 3: 2033–2036)

A frente F_3 concentra os objetivos de consolidação: valorizar ativos identitários, consolidar pactos de convivência, proteger a diversidade territorial e transformar o SCS em território vivido e permanente. É a fase em que a reputação se lastreia em entrega contínua.

OE_9 — Valorizar ativos identitários do SCS e estruturar infraestrutura de experiência

Objetivo	Documentar DNA criativo, patrimônio modernista e memória afetiva, ativando programação cultural contínua.
Perspectiva / Frente	**P_1**: Gestão e governança **F_3**: Experiência e permanência **Fase 1** (2026–2028)
Modelo Conceitual	**Eixo III — DNA criativo e *terroir***: levantamento do *genius loci*[29], mapa georreferenciado, totens audioguiados, produtos e serviços identitários
Cenário Normativo (2033–2036)	"Programar cultural e eventos se ajustam à capacidade de suporte, convertendo visibilidade em permanência"

Princípios	**P_{10}**: Identidade urbana e requalificação compatível
Estado final desejado	**C_{16}**: Reputação lastreada em entrega (inclui DNA Criativo e Terroir como ativos identitários)

OE_{10} — Consolidar pactos de convivência e gestão da experiência territorial

Objetivo	Estabelecer protocolos de convivência entre todos os atores e implantar urbanismo tático nas quadras.
Perspectiva / Frente	**P_2**: Processos e operação **F_3**: Experiência e permanência **Fase 2** (2029–2032)
Modelo Conceitual	**Eixo III — Urbanismo tático**: intervenções rápidas culturais, ambientais, sociais e econômicas; Laboratório Vivo
Cenário Normativo (2029–2032)	"Protocolos, zonas sensíveis, pactos de convivência e fiscalização proporcional reduzem externalidades"
Princípios	**P_5**: Ambiência 24h com governabilidade e pactos de convivência; **P_7**: Convivência, cuidado e licença social
Estado final desejado	**C_{12}**: Ambiência 24h estável e governável; **C_{13}**: Convivência e licença social protegida

OE_{11} — Proteger a diversidade territorial e construir licença social do Polo

Objetivo	Prevenir gentrificação, reduzir discriminação e assegurar que o desenvolvimento beneficie quem já habita o território.
Perspectiva / Frente	**P_3**: Sustentabilidade e ESG **F_3**: Experiência e Permanência **Fase 2** (2029–2032)
Modelo Conceitual	**Eixo III — Laboratório Vivo + transversal social**: testes em condições reais, zeladoria urbana, cafezinho solidário, banco do cuidado
Cenário Normativo (2029–2032)	"Dimensão social tratada como infraestrutura: convivência e cuidado geridos por protocolos intersetoriais e mediação"
Princípios	**P_7**: Convivência, cuidado e licença social; **P_8**: Diversidade de usos e inclusão produtiva como estratégia de resiliência
Estado final desejado	**C_{13}**: Convivência e licença social protegida

OE_{12} ★ — Consolidar o SCS como território vivido, desejado e permanente

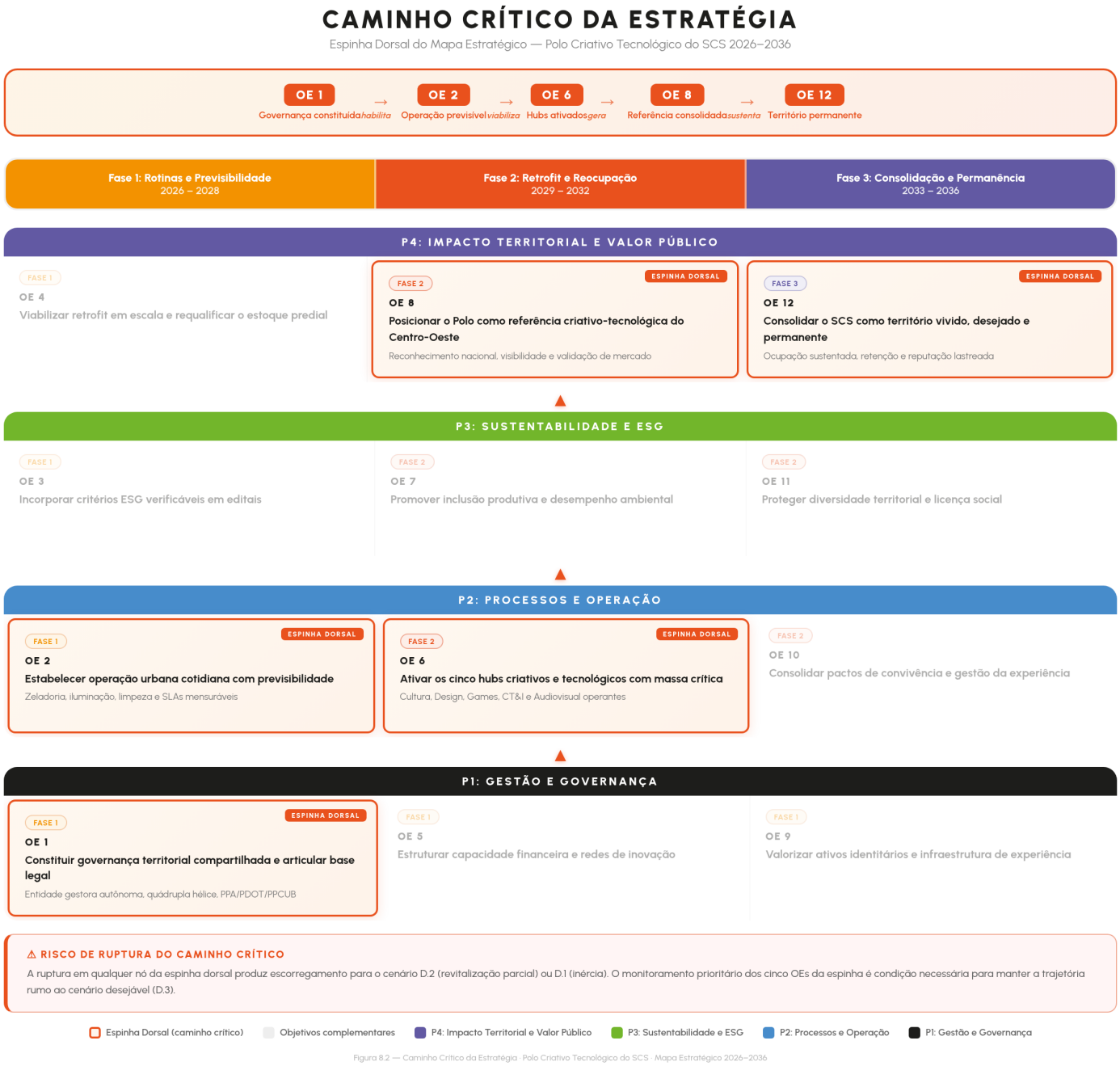
Objetivo	Ocupação cotidiana sustentada, retenção de empresas e reputação territorial lastreada em entrega.
Perspectiva / Frente	**P_4**: Impacto Territorial e Valor Público **F_3**: Experiência e Permanência **Fase**: Fase 3 (2033–2036)
Modelo Conceitual	Convergência dos três eixos: **Eixo I – Governança consolidada** **Eixo II – Ecossistema produtivo maduro** **Eixo III – Território Criativo vivido**
Cenário Normativo	D.3 (2033–2036): "O SCS se consolida como centralidade viva e produtiva, com urbanidade, sustentabilidade e viabilidade econômica integradas"
Princípios	P_{10}: Identidade urbana e requalificação compatível
Estado final desejado	C_{14}: Uso contínuo e permanência distribuída; C_{16}: Reputação lastreada em entrega

8.3 CAMINHO CRÍTICO DA ESTRATÉGIA

O Mapa Estratégico (seção 8.2) organiza doze objetivos em quatro perspectivas e três fases. Nem todos possuem o mesmo grau de interdependência. A análise de causa-efeito entre os espaços estratégicos (Capítulo 7, seção 7.2) identificou uma diagonal principal que percorre a matriz 4P×3E: a sequência causal dominante que conecta os espaços de maior alavancagem. Este caminho crítico constitui a espinha dorsal da estratégia.

A Figura 8.2 destaca os cinco nós da espinha dorsal no contexto do mapa completo, esmaecendo os objetivos complementares para evidenciar a cadeia causal que estrutura toda a trajetória do Polo.

Figura 8.2 — Caminho Crítico da Estratégia: espinha dorsal OE1 → OE2 → OE6 → OE8 → OE12.



Narrativa do caminho crítico

A espinha dorsal traduz a hipótese central do Plano Estratégico: o SCS só se transforma em referência criativo-tecnológica se cada elo da cadeia causal for construído na sequência correta e com a intensidade necessária. A narrativa é a seguinte:

Governança constituída (OE_1) *habilita operação previsível* (OE_2). Sem entidade gestora autônoma operando com quádrupla hélice, não há capacidade de pactuar SLAs, coordenar atores nem articular instrumentos legais. O corredor de viabilidade descrito no Cenário Desejável (D.3, 2026–2028) depende fundamentalmente de previsibilidade decisória — sem ela, cada operação urbana se torna uma negociação ad hoc, elevando custos e afugentando investidores.

Operação previsível (OE_2) *viabiliza hubs ativados* (OE_6). Quando o território demonstra padrão de zeladoria, iluminação, limpeza e segurança, ele se torna financiável. Nenhum investidor aceita *retrofit*ar imóveis ou instalar empresas-âncora em áreas sem infraestrutura básica confiável. A operação cotidiana é a infraestrutura econômica que permite a ativação dos cinco *hubs* criativos e tecnológicos na Fase 2.

Hubs ativados (OE_6) *geram referência* (OE_8). A massa crítica de empresas-âncora, *startups* incubadas e programas de formação é o que transforma um território requalificado em ecossistema produtivo. Sem validação de mercado — faturamento crescente, postos de trabalho, inovação aplicável — o Polo permanece como promessa narrativa. É a convergência dos cinco *hubs* que gera reconhecimento nacional e posiciona o SCS como referência do Centro-Oeste.

Referência consolidada (OE_8) *sustenta território permanente* (OE_{12}). Reconhecimento externo e faturamento crescente atraem novos atores, reforçam a reputação e criam incentivos para permanência. Sem esse ciclo virtuoso, o território experimenta picos de vitalidade seguidos de recuos — exatamente o padrão descrito no Cenário Contrastado (D.2). A consolidação do OE_{12} é o ponto de chegada em que ocupação cotidiana, retenção de empresas e crescimento de atividades se autossustentam.

Esta cadeia causal é o coração da estratégia. Todos os demais objetivos (OE_3, OE_4, OE_5, OE_7, OE_9, OE_{10}, OE_{11}) são condicionantes complementares que alimentam, protegem ou amplificam a espinha dorsal, mas não a substituem.

Riscos de ruptura do caminho crítico

A ruptura em qualquer nó da espinha dorsal produz escorregamento para o Cenário D.2 (revitalização parcial, ciclos de pico-recuo) ou, em caso de acumulação de falhas, para o Cenário D.1 (inércia e declínio – Ver Anexo D). O Quadro 8.1 sistematiza os riscos e sinais de alerta precoce para cada nó.

Quadro 8.1 — Riscos de ruptura, sinais de alerta precoce e cenários de escorregamento por nó da espinha dorsal.

Nó	Risco de ruptura	Sinal de alerta precoce	Cenário de escorregamento
OE_1	Entidade gestora não constituída ou capturada por interesse setorial	Ausência de atas de deliberação por 2 trimestres consecutivos	**D.1**: paralisia decisória, fragmentação institucional
OE_2	SLAs não cumpridos; operação fragmentada entre órgãos	Tempo de resposta >6 dias por 3 meses consecutivos	**D.2**: território não financiável, investimento não se materializa
OE_6	*Hubs* não atraem massa crítica; concentração em 1-2 setores	Menos de 2 *hubs* operantes até 2030; ocupação <30%	**D.2**: ecossistema sem validação de mercado
OE_8	Reconhecimento não se materializa; ecossistema permanece local	Zero premiações até 2031; faturamento estagnado	**D.2**: SCS como promessa, sem consolidação
OE_{12}	Ciclos de pico-recuo persistem; gentrificação expulsa atores	Retenção de empresas <50%; ocupação <3.000/dia	**D.2/D.1**: território funciona abaixo do potencial

8.4 INDICADORES E METAS POR OBJETIVO

Esta seção apresenta, para cada objetivo estratégico, os indicadores de desempenho com respectivos *baselines* (extraídos do Relatório 1 — Diagnóstico do SCS, 2024), metas decompostas por fase temporal (*backcasting* a partir do Estado Final Desejado 2036) e frequência de medição[22]. Cada indicador recebe um índice numérico no formato $\mathbf{IND}_{x.y}$, onde ***x*** corresponde ao número do objetivo e ***y*** ao indicador sequencial, permitindo rastreabilidade direta entre indicador e objetivo em todo o Plano Estratégico. Os indicadores dos objetivos integrantes da espinha dorsal (★) têm frequência de medição majorada.

Natureza preliminar das metas do BSC Territorial
As metas apresentadas nesta seção devem ser compreendidas como proposições iniciais, formuladas com base na lógica estratégica do Plano, no horizonte temporal adotado e nas condições de referência atualmente disponíveis. Seu papel é oferecer um ponto de partida para a operacionalização do BSC Territorial, conferindo direção, coerência e comparabilidade ao monitoramento dos objetivos estratégicos. Não se trata, portanto, de parâmetros fixos e definitivos. Caberá à Comissão de Gestão e Governança do Polo, à luz da evolução do contexto, da disponibilidade de dados, da capacidade de execução e dos aprendizados produzidos ao longo da implementação, validar, ajustar, redefinir ou repactuar essas metas, de modo a assegurar sua pertinência, exequibilidade e aderência às prioridades efetivamente pactuadas.

[22] Enquanto o Apêndice B, citado no contexto do monitoramento das variáveis ambientais (Capítulo 3), apresenta um conjunto de indicadores para acompanhar o comportamento do contexto em que o Polo se insere, sinalizando tendências, oportunidades, restrições e mudanças que influenciam a estratégia, os indicadores de gestão apresentados neste capítulo medem o desempenho da própria execução estratégica, permitindo verificar se a governança, os processos, os programas e os projetos estão operando de forma coerente com os objetivos e metas do Plano.

OE_1 ★ — Constituir governança territorial compartilhada e articular base legal e financeira

Perspectiva: P_1: Gestão e Governança
Frente: F_1: Habilitação e Requalificação

Quadro 8.2 — Indicadores e metas do OE_3.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{1.1}$: Entidade gestora constituída e operante	Inexistente	Constituída e operando	Consolidada	Autossustentável	Anual
$IND_{1.2}$: Iniciativas legais articuladas em PPA/PDOT/PPCUB	10% adesão	15 iniciativas	25 iniciativas	30 iniciativas	Semestral
$IND_{1.3}$: Representantes ativos na quádrupla hélice	0 formalizado	4 setores representados	Comitês operantes	Governança madura	Trimestral

OE_2 ★ — Estabelecer operação urbana cotidiana com previsibilidade e qualidade de serviços

Perspectiva: P_2: Processos e operação
Frente: F_1: Habilitação e requalificação

Quadro 8.3 — Indicadores e metas do OE_2.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{2.1}$: Tempo médio de resposta a incidentes urbanos	~10 dias	≤4 dias	≤2 dias	≤1 dia	Mensal
$IND_{2.2}$: Quadras com SLAs de zeladoria operantes	0%	50%	100%	100% (maturidade)	Trimestral
$IND_{2.3}$: Índice de satisfação com espaço público	40%	55%	70%	80%	Semestral

OE_3 — Incorporar critérios ESG verificáveis em editais e contratações do Polo

Perspectiva: P_3: Sustentabilidade e ESG
Frente: F_1: Habilitação e requalificação

Quadro 8.4 — Indicadores e metas do OE_3.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{3.1}$: Editais com critérios ESG verificáveis	0%	50%	80%	100%	Semestral
$IND_{3.2}$: Dashboard público de desempenho ESG	Inexistente	Implantado	Atualização automática	Auditado externamente	Anual

OE_4 — Viabilizar retrofit em escala e requalificar o estoque predial do SCS

Perspectiva: P_4: Impacto territorial e valor público
Frente: F_1: Habitação e requalificação

Quadro 8.5 — Indicadores e metas do OE_4.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{4.1}$: Tempo médio de aprovação de *retrofit*	~18 meses	≤12 meses	≤6 meses	≤4 meses	Trimestral
$IND_{4.2}$: Estoque predial reabilitado	~5%	10%	15%	20%	Anual

OE_5 — Estruturar capacidade financeira e redes de inovação do Polo

Perspectiva: P_1: Gestão e governança
Frente: F_2: Economia criativa e tecnologia

Quadro 8.6 — Indicadores e metas do Oe_5.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{5.1}$: Capital mobilizado no Fundo	R$ 0	R$ 10M (desenho)	R$ 30M	R$ 50M	Anual
$IND_{5.2}$: PMEs com acesso a financiamento	10%	15%	25%	35%	Anual
$IND_{5.3}$: Programas de mentoria/incubação ativos	0	3	7	10	Semestral

OE_6 ★ — Ativar os cinco *hubs* criativos e tecnológicos com massa crítica de atores[23]

Perspectiva: P_2: Processos e operação
Frente: F_2: Economia criativa e tecnologia

Quadro 8.7 — Indicadores e metas do OE_6.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{6.1}$: *Hubs* operacionais ativados	0	2 (piloto)	4	5	Anual
$IND_{6.2}$: Empresas-âncora instaladas	0 formalizadas	10	30	50	Semestral
$IND_{6.3}$: *Startups* incubadas no território	0 formalizadas	30	120	200	Semestral
$IND_{6.4}$: Postos de trabalho diretos gerados	n/d	300	1.200	2.000+	Anual

[23] Recomenda-se, na fase de implementação, avaliar a centralização de diferentes aparelhos do Polo, tais como parque científico e tecnológico, espaços de coworking, espaços maker e polo tecnológico, em um único espaço físico ou complexo integrado. Essa recomendação se apoia em referências observadas em experiências de distritos de inovação e requalificação urbana, como 22@Barcelona e o Porto Digital, em Recife, nas quais a proximidade territorial entre empresas, serviços, ambientes de inovação, espaços de encontro e estruturas de apoio contribuiu para intensificar sinergias, conexões, visibilidade e massa crítica do ecossistema. No caso do SCS, uma solução dessa natureza poderá favorecer a fertilização cruzada entre iniciativas, a racionalização da infraestrutura, o fortalecimento da identidade do Polo e a formação de um ponto de ancoragem física mais nítido para sua implantação, desde que compatibilizada com as especificidades territoriais, urbanísticas e institucionais do contexto local.

OE_7 — Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs*

Perspectiva: P_3: Sustentabilidade e ESG
Frente: F_2: Economia criativa e tecnologia

Quadro 8.8 — Indicadores e metas do OE_7.

Indicador	Baseline	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{7.1}$: Beneficiários de programas de inclusão	0	50 (piloto)	300	500	Semestral
$IND_{7.2}$: Redução de consumo energético nos *hubs* (vs. 2026)	*Baseline* 2026	-5%	-15%	-30%	Anual

OE_8 ★ — Posicionar o Polo como referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste

Perspectiva: P_4: Impacto territorial e valor público
Frente: F_2: Economia criativa e tecnologia

Quadro 8.9 — Indicadores e metas do OE_8.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{8.1}$: Prêmios e reconhecimentos nacionais	0	0	1	3+	Anual
$IND_{8.2}$: Visibilidade em mídia nacional (clipping)	*Baseline* 2026	+10%	+30%	+50%	Semestral
$IND_{8.3}$: Crescimento de faturamento das empresas dos *hubs*	*Baseline* 2028	n/a	+20%	+40%	Anual

OE_9 — Valorizar ativos identitários do SCS e estruturar infraestrutura de experiência

Perspectiva: P_1: Gestão e governança
Frente: F_3: Experiência e permanência

Quadro 8.10 — Indicadores e metas do OE_9.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{9.1}$: Plataforma georreferenciada de ativos	Inexistente	Implantada	Atualizada continuamente	Referência nacional	Anual
$IND_{9.2}$: Totens audioguiados instalados	0	6	10	12	Anual
$IND_{9.3}$: Eventos culturais por semana (média)	<1	1	1,5	2+	Trimestral

OE_{10} — Consolidar pactos de convivência e gestão da experiência territorial

Perspectiva: P_2: Processos e operação
Frente: F_3: Experiência e permanência

Quadro 8.11 — Indicadores e metas do OE_{10}.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{10.1}$: Atores com pactos de convivência formalizados	0%	30%	70%	100%	Semestral
$IND_{10.2}$: Quadras com urbanismo tático implantado	0	3 (piloto)	7	10	Anual
$IND_{10.3}$: Satisfação com convivência (pesquisa)	n/d	50%	65%	75%	Semestral

OE_{11} — Proteger a diversidade territorial e construir licença social do Polo

Perspectiva: P_3: Sustentabilidade e ESG
Frente: F_3: Experiência e permanência

Quadro 8.12 — Indicadores e metas do OE_{11}.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{11.1}$: Empreendedores protegidos contra gentrificação	0	50	130	200	Anual
$IND_{11.2}$: Percepção de discriminação racial	48%	40%	30%	24% (-50%)	Anual

OE_{12} ★ — Consolidar o SCS como território vivido, desejado e permanente

Perspectiva: P_4: Impacto territorial e valor público
Frente: F_3: Experiência e permanência

Quadro 8.13 — Indicadores e metas do OE_{12}.

Indicador	*Baseline*	Meta 2026–2028	Meta 2029–2032	Meta 2033–2036	Freq.
$IND_{12.1}$: Ocupação permanente de espaço público (pessoas/dia)	n/d	2.000	5.000	10.000+	Trimestral
$IND_{12.2}$: Retenção de empresas (ciclo anual)	n/d	50%	65%	80%	Anual
$IND_{12.3}$: Crescimento de atividades culturais e de inovação	*Baseline* 2026	+5%	+15%	+25%	Anual

8.5 VINCULAÇÃO ENTRE INDICADORES ESTRATÉGICOS E ENTREGÁVEIS DO PORTFÓLIO

Os indicadores estratégicos apresentados nas seções anteriores não devem ser lidos como métricas abstratas ou dissociadas da execução do Plano. Sua função é permitir que a transformação do Setor Comercial Sul seja acompanhada a partir de entregas concretas, produzidas ao longo da implementação, mas sem antecipar, neste capítulo, a apresentação formal da carteira de programas e projetos, que será detalhada no capítulo seguinte. Por essa razão, a vinculação proposta nesta seção se dá no nível de **famílias de entregáveis**, isto é, conjuntos de produtos, instrumentos e arranjos de implementação que sustentam o alcance dos objetivos estratégicos e a evolução dos indicadores do BSC Territorial.

O Quadro 8.14 explicita essa relação de forma sintética, evidenciando que os indicadores do BSC Territorial só se tornam efetivamente operacionais quando associados a entregas capazes de alterar capacidades institucionais, operacionais, territoriais e econômicas do Polo.

Quadro 8.14 — Vinculação entre indicadores estratégicos e famílias de entregáveis

Indicador / resultado estratégico	Famílias de entregáveis mais diretamente associadas	Tipo de contribuição esperada
Previsibilidade decisória, governança operante e capacidade de coordenação	Estruturação institucional, base legal, arranjos de governança, rotinas de gestão e monitoramento	Criam capacidade de decisão, reduzem fricção decisória e estabilizam a coordenação do Polo
Capacidade financeira e mobilização de recursos	Instrumentos de funding, *pipeline* de captação, mecanismos de conexão com redes de inovação e financiamento	Ampliam viabilidade financeira, previsibilidade de recursos e capacidade de sustentar a implantação
Operação urbana com padrão verificável	Serviços, infraestrutura, SLAs, protocolos operacionais e mecanismos de gestão territorial	Convertem diretrizes estratégicas em rotinas operacionais mensuráveis no território
Ativação dos *hubs* e massa crítica produtiva	*Hubs*, infraestrutura empresarial e tecnológica, mecanismos de atração de atores e ativação produtiva	Ampliam uso qualificado do território, densidade econômica e presença de empresas, talentos e serviços
Convivência governável e experiência territorial	Urbanismo tático, pactos de convivência, protocolos territoriais e instrumentos de mediação	Reduzem fricções, fortalecem a permanência e sustentam a governabilidade do uso cotidiano do SCS
ESG verificável e transparência pública	Framework ESG, dashboard público, instrumentos de monitoramento, relatórios e critérios verificáveis	Tornam observáveis os compromissos de sustentabilidade, inclusão e prestação de contas
Inclusão produtiva e proteção territorial	Programas de inclusão, formação, proteção da diversidade territorial e mecanismos de permanência	Associam a transformação do território a benefícios sociais verificáveis e à preservação da licença social
Desempenho ambiental do território	Eficiência energética, soluções ambientais, métricas ESG e ações de qualificação ambiental	Permitem mensurar melhoria ambiental e incorporação de critérios de sustentabilidade à operação
Retrofit, reocupação e valorização territorial	Carteira de *retrofit*, curadoria territorial, reocupação e instrumentos de ativação espacial	Traduzem capacidades instaladas em transformação física, redução de vacância e requalificação do território
Transparência, aprendizagem institucional e revisão de prioridades	Plataforma digital, dashboards, relatórios operacionais e mecanismos de *feedback*	Permitem acompanhar a execução, revisar decisões e sustentar ciclos de melhoria contínua

O quadro acima mostra que a maior parte dos indicadores estratégicos depende de combinações de entregáveis, e não de produtos isolados. Isso reforça a lógica geral do Plano: os resultados esperados para o SCS não decorrem da mera produção de artefatos formais, mas da forma como esses artefatos se articulam para transformar capacidades de governança, operação, sustentabilidade e impacto territorial. Em consequência, o acompanhamento dos indicadores deve considerar não apenas sua evolução numérica, mas também o grau de implantação, integração e efetividade dessas famílias de entregáveis.

Essa leitura tem implicação direta para a governança do monitoramento. Um desvio em determinado indicador pode sinalizar não apenas insuficiência de resultado, mas atraso, fragilidade ou baixa articulação das entregas que o sustentam. A vinculação entre indicadores e famílias de entregáveis fortalece, assim, a rastreabilidade da estratégia e reduz o risco de considerar satisfatória a entrega formal de produtos sem que os efeitos territoriais pretendidos tenham sido efetivamente produzidos. A correspondência detalhada entre essas famílias de entregáveis e os programas e projetos do portfólio será retomada no capítulo 9.

8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo traduziu o Mapa Estratégico do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul em um sistema de objetivos, indicadores e metas capaz de orientar a implementação do Plano no horizonte 2026–2036. Se o capítulo anterior organizou a lógica qualitativa da estratégia em perspectivas, eixos, espaços estratégicos e ativações temporais, o Balanced Scorecard Territorial converteu essa arquitetura em referências verificáveis de monitoramento, permitindo que a trajetória do Polo seja acompanhada por evidências e não apenas por intenções declaradas.

Os doze objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas do BSC Territorial não devem ser lidos como metas isoladas. Eles compõem uma estrutura interdependente em que governança, operação territorial, sustentabilidade e impacto territorial se reforçam mutuamente. Por isso, o sistema de indicadores aqui proposto não busca apenas medir desempenho setorial, mas acompanhar a progressiva transformação de capacidades do SCS em direção ao Estado Final Desejado. Nessa lógica, cada indicador funciona como marcador de maturidade institucional, territorial e operacional, permitindo verificar se as condições necessárias à passagem entre fases estão de fato se consolidando.

A inclusão da seção sobre vinculação entre indicadores estratégicos e famílias de entregáveis reforça essa leitura ao explicitar que os indicadores do BSC Territorial não operam de forma abstrata nem paralela à implementação. Sua consistência depende da existência de entregas concretas, ainda que aqui tratadas em nível agregado, capazes de alterar capacidades reais de governança, operação, sustentabilidade e impacto territorial. Desse modo, a relação entre objetivos, métricas e execução deixa de ser implícita e passa a constituir um dos principais mecanismos de rastreabilidade do Plano.

Essa vinculação tem implicação direta para a governança do monitoramento. Ao acompanhar os indicadores estratégicos, a instância gestora do Polo não deverá observar apenas sua evolução quantitativa, mas também a qualidade, a integração e a progressão das famílias de entregáveis que os sustentam. Um desvio em determinado indicador pode sinalizar não apenas insuficiência de resultado, mas também fragilidade, atraso ou baixa articulação dos instrumentos e iniciativas que lhe dão suporte. O sistema de monitoramento, portanto, deve funcionar ao mesmo tempo como instrumento de avaliação de resultados e como mecanismo de leitura da própria implementação do Plano.

Estabeleceu-se aqui as bases para que a estratégia do Polo possa ser acompanhada de forma consistente ao longo do tempo. Ao organizar objetivos, metas e indicadores em coerência com a lógica do Mapa Estratégico e ao vinculá-los a famílias de entregáveis capazes de sustentar sua realização, o BSC Territorial passa a operar como ponte entre formulação e implementação. É essa ponte que permitirá ao Plano avançar, no capítulo seguinte, para sua dimensão programática, convertendo metas estratégicas em programas, projetos, tranches, mecanismos de financiamento e capacidades de mudança voltadas à transformação do SCS até 2036.

9. PORTFÓLIO ESTRATÉGICO (programas estruturantes)

O Capítulo 8 traduziu o Mapa Estratégico em doze objetivos mensuráveis, acompanhados de indicadores, linhas de base e metas decompostas por fase temporal. Com isso, o Plano passou a dispor de um instrumento claro para responder à pergunta o que monitorar. O presente capítulo avança um passo além: responde à pergunta como transformar. Seu foco já não é apenas a definição dos resultados esperados, mas a explicitação do arranjo programático capaz de produzir, de forma coordenada, a transformação territorial pretendida.

Para isso, adota-se como referência o *framework Managing Successful Programmes* (MSP), da AXELOS[24]. Nessa abordagem, a unidade fundamental da transformação não é o projeto isolado, mas o programa. Projetos entregam produtos, artefatos, sistemas, normas, estruturas ou serviços; programas, por sua vez, articulam esses projetos para produzir mudança sustentada e geração de benefícios. Essa distinção é central para a lógica deste Plano. A simples entrega de um Modelo Jurídico-Institucional, por exemplo, não produz valor por si mesma. O benefício emerge quando essa entrega se converte em capacidade efetiva de decisão, coordenação e operação territorial. Em outras palavras, o valor não reside apenas no que se produz, mas no que o território passa a ser capaz de fazer a partir disso.

O conceito-chave que organiza esta passagem é o de capacidade organizacional e territorial. Capacidade, neste contexto, corresponde à combinação de pessoas, processos, tecnologia, infraestrutura, regras e governança que permite a uma organização ou a um território realizar de maneira estável algo que antes

[24] https://www.axelos.com/certifications/propath/msp-programme-management/

não conseguia realizar, ou realizava de modo precário, incerto ou descontínuo. Sob essa perspectiva, o portfólio estratégico do Polo Criativo Tecnológico do SCS deve ser compreendido, em essência, como um arranjo de transformação orientado à construção de capacidades. O desafio não se resume a executar projetos, mas a reconfigurar as condições de funcionamento do território para que ele alcance, de modo progressivo e verificável, o Estado Final Desejado em 2036.

Cada programa reúne, portanto, um conjunto coordenado de projetos e iniciativas que geram entregas tangíveis. Essas entregas, entretanto, constituem apenas a base material da transformação. Para que produzam efeitos estratégicos, precisam ser acompanhadas de atividades de transição, apropriação, coordenação interinstitucional, aprendizado e mudança organizacional. É dessa combinação que emergem novas capacidades. Uma vez ativadas, essas capacidades produzem resultados observáveis no comportamento dos atores, na qualidade dos processos, no padrão operacional do território e na sua capacidade de resposta. Tais resultados, quando percebidos e valorizados pelos públicos envolvidos, configuram benefícios. E é a agregação desses benefícios, ao longo do tempo, que sustenta o alcance dos objetivos estratégicos do BSC Territorial.

A lógica causal que estrutura o capítulo segue, assim, o encadeamento proposto pelo MSP: parte-se das capacidades atuais, identificadas no diagnóstico e nos *baselines* do Capítulo 8; mobilizam-se projetos que geram entregas; essas entregas habilitam capacidades futuras; as capacidades futuras tornam possíveis resultados; os resultados se traduzem em benefícios para stakeholders específicos; e esses benefícios, quando acumulados e sustentados, viabilizam o alcance dos objetivos estratégicos do Plano. O Quadro 9.1 sintetiza esse fluxo causal, apresentando-o como ponte entre a situação presente do SCS e a trajetória de transformação necessária para a Visão 2036.

Nesse contexto, o portfólio assume uma dupla função. Em primeiro lugar, cumpre função estratégica, ao organizar os doze objetivos do BSC Territorial em programas coerentes, com lógica causal explícita, perfil de benefícios, projetos associados e tranches alinhadas às três fases da estratégia. Em segundo lugar, cumpre função operacional, ao traduzir essa arquitetura em entregas concretas, articuladas entre si e orientadas à geração de capacidades institucionais, operacionais e territoriais. Desse modo, os diferentes produtos e iniciativas deixam de ser peças isoladas e passam a integrar uma estrutura programática voltada à implementação consistente da estratégia e à produção de benefícios ao longo do tempo.

Este capítulo, portanto, ocupa posição decisiva na lógica do Plano. Se o capítulo anterior definiu os resultados a perseguir, este explicita os mecanismos pelos quais tais resultados podem ser produzidos. Sua função é mostrar como projetos, programas, capacidades, resultados e benefícios se articulam em uma trajetória consistente de transformação territorial. Ao final, a Agenda de Mudança consolida essa leitura, evidenciando a passagem entre capacidades atuais e capacidades futuras e demonstrando como o portfólio programático reconfigura o território para tornar viável o Estado Final Desejado.

9.1 ARQUITETURA DO PORTFÓLIO

O portfólio estratégico do Polo Criativo Tecnológico do SCS está estruturado em quatro Programas Estratégicos, cada um correspondente a uma das perspectivas do BSC Territorial. Essa arquitetura busca assegurar coerência entre a lógica de monitoramento apresentada no Capítulo 8 e a lógica de transformação adotada neste capítulo. Em vez de organizar as iniciativas como um conjunto disperso de projetos, o portfólio as reúne em programas dotados de identidade funcional clara, capazes de articular entregas, coordenar transições e produzir benefícios acumulativos ao longo do tempo.

Cada programa se desdobra em três tranches[25], correspondentes aos três eixos temporais da estratégia, e reúne um conjunto de projetos específicos que geram as entregas necessárias à transformação de capacidades. Desse modo, a arquitetura do portfólio preserva simultaneamente duas coerências: *(i)* a coerência estratégica, ao alinhar programas e objetivos do BSC; *(ii)* a coerência temporal, ao distribuir a transformação segundo as fases de ativação, escala e consolidação.

O Quadro 9.1 sintetiza essa visão geral do portfólio, evidenciando a correspondência entre programas, perspectivas do BSC Territorial, objetivos estratégicos associados, entregas contratuais e número de projetos previstos.

Quadro 9.1 — Visão geral do portfólio: 4 programas e 21 projetos

Programa	Perspectiva BSC	OEs	Documentos	Nº de Projetos
PG_1: Governança e base institucional	**P_1**: Gestão e governança	1, 5, 9	**Modelo Jurídico-Institucional** e **Modelo de Gestão**	5
PG_2: Operação territorial e serviços	**P_2**: Processos e operação	2, 6, 10	Plano de Serviços e Infraestrutura	6
PG_3: Sustentabilidade e ESG	**P_3**: Sustentabilidade e ESG	3, 7, 11	Modelo de Sustentabilidade	5
PG_4: Impacto territorial e valor público	**P_4**: Impacto territorial e valor público	4, 8, 12	(transversal)	5

A lógica de organização do portfólio por perspectiva do BSC Territorial garante que cada programa possua um escopo funcional coerente. Assim: *(i)* o PG_1 concentra a construção da base institucional e decisória do Polo; *(ii)* o PG_2 reúne as capacidades ligadas à operação cotidiana, aos serviços e ao funcionamento dos *hubs*; *(iii)* o PG_3 estrutura os padrões de sustentabilidade, inclusão e verificabilidade ESG; e *(iv)* o PG_4 concentra os efeitos de escala, permanência, reputação e geração de valor público. Essa distribuição evita sobreposição difusa de responsabilidades e favorece uma leitura gerencial mais clara da transformação.

As tranches, por sua vez, funcionam como ciclos sucessivos de entrega e amadurecimento dentro de cada programa. Elas não representam apenas uma segmentação cronológica, mas um mecanismo de governança da implementação:

[25] **"Tranche"** é um termo do MSP para designar parcelas, ondas ou etapas programadas de implementação dentro de um programa. No contexto deste capítulo, a ideia é esta: o programa não é executado de uma vez só; ele é dividido em blocos sucessivos de entrega e decisão, e a passagem de um bloco para o seguinte depende da verificação de condições, resultados e capacidade de avanço.

cada tranche corresponde a um estágio da transformação e possui critérios de transição que condicionam o avanço para a etapa seguinte. Com isso, o portfólio incorpora a lógica de progressão já explicitada no Mapa Estratégico, segundo a qual a estratégia não se ativa de modo simultâneo, mas por meio de precedências, dependências e acúmulo de capacidades.

Os projetos constituem a unidade de entrega de cada programa. É nesse nível que se definem escopo, produtos, responsáveis, interfaces e vínculos com os objetivos estratégicos. Entretanto, sua função não deve ser compreendida isoladamente. Cada projeto produz outputs específicos, mas seu valor só se realiza plenamente quando esses outputs são integrados ao respectivo programa e convertidos em capacidade futura. A arquitetura programática, portanto, é o que permite transformar entregas dispersas em resultados coordenados e, posteriormente, em benefícios estratégicos.

Essa forma de organização também fortalece a governança do portfólio. Ao agrupar projetos em programas funcionalmente delimitados, torna-se possível atribuir a cada programa um *Senior Responsible Owner* (SRO) com domínio claro de seu campo de atuação, maior capacidade de coordenação e responsabilidade explícita sobre resultados e benefícios. Ao mesmo tempo, essa arquitetura assegura correspondência direta entre a gestão estratégica do portfólio e a lógica de implementação do Plano, integrando coordenação, responsabilização e transformação territorial em um mesmo arranjo programático.

Em síntese, a arquitetura do portfólio opera como a ponte entre o desenho estratégico do Plano e sua execução transformadora. Ela organiza os objetivos do BSC Territorial em programas, distribui sua implementação em tranches temporalmente coerentes e materializa, em projetos articulados, as entregas necessárias para que o território adquira as capacidades requeridas pelo Estado Final Desejado.

9.2 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Esta seção apresenta o *blueprint* resumido dos quatro Programas Estratégicos que compõem o portfólio do Polo Criativo Tecnológico do SCS. Cada programa corresponde a uma perspectiva do BSC Territorial e organiza, em uma mesma arquitetura, seus objetivos estratégicos vinculados, suas entregas contratuais, sua lógica causal de transformação, seu perfil de benefícios, suas etapas de implementação e seus projetos associados. O propósito da seção é explicitar como a estratégia deixa de ser apenas um conjunto de metas e passa a operar como um arranjo programático orientado à construção de capacidades, à produção de resultados e à geração de benefícios.

Em cada caso, a exposição segue uma mesma sequência lógica. Primeiramente, apresenta-se a ficha-resumo do programa, sintetizando sua posição na arquitetura estratégica do Plano. Em seguida, explicita-se sua visão programática, isto é, o papel transformador que o programa desempenha no conjunto do portfólio. Depois, é apresentado o fluxo causal MSP, que conecta capacidade atual, entregas, capacidade futura, resultados, benefícios e objetivos estratégicos. Na sequência, o perfil de benefícios qualifica o valor gerado para diferentes públicos e evidencia quem se apropria dos ganhos produzidos. A apresentação dos projetos do programa

mostra, então, como as entregas são operacionalizadas. Por fim, as etapas de implementação e seus critérios de transição indicam a progressão temporal e as condições de amadurecimento de cada programa.

Embora apresentados separadamente, os quatro programas não operam como blocos independentes. Sua efetividade decorre de uma lógica de encadeamento interno: o PG1 cria as condições de base, o PG2 converte essa base em operação territorial e serviços, o PG3 assegura que essa operação ocorra com critérios verificáveis de sustentabilidade, inclusão e proteção territorial, e o PG4 consolida essas capacidades em impacto territorial, permanência e valor público. O quadro a seguir sintetiza essa articulação programática, com destaque para a interdependência entre PG2 e PG3.

O Quadro 9.2 sintetiza a função principal de cada programa no portfólio e explicita, de forma integrada, sua lógica de articulação. Seu objetivo é evidenciar que o portfólio não é apenas uma distribuição temática de projetos, mas uma arquitetura programática em que habilitação, operação, qualificação e consolidação se encadeiam ao longo da estratégia.

Quadro 9.2 — Articulação entre os programas estratégicos do portfólio

Programa	Função principal	Relação com os demais programas
PG_1: Governança e Base Institucional	Criar capacidade efetiva de decisão, coordenação, base legal e estruturação financeira do Polo	**Habilita** os demais programas ao criar governança, previsibilidade e base de financiamento
PG_2: Operação Territorial e Serviços	Converter a base institucional em operação urbana, serviços, *hubs*, infraestrutura e ativação produtiva	**Executa** a transformação territorial; depende de PG1 para operar e se articula diretamente a PG3 para qualificar essa operação
PG_3: Sustentabilidade e ESG	Assegurar que a operação e a transformação ocorram com inclusão produtiva, desempenho ambiental, proteção territorial e licença social	**Protege e qualifica** a operação do PG2, reforçando legitimidade, verificabilidade e sustentabilidade de longo prazo
PG_4: Impacto Territorial e Valor Público	Converter capacidades instaladas em *retrofit*, reocupação, reputação, permanência e reconhecimento territorial	**Consolida** os efeitos acumulados dos programas anteriores em transformação territorial percebida e valor público

PG_1: Governança e base institucional

O PG_1 ocupa posição fundacional no portfólio. Seu papel é constituir e consolidar a base institucional, jurídica, regulatória e financeira sem a qual os demais programas não alcançam estabilidade nem capacidade de escala. Trata-se do programa que organiza a governança compartilhada do Polo, estrutura sua capacidade decisória, articula sua base legal, viabiliza a mobilização de recursos e prepara, ao longo do tempo, as condições para a valorização dos ativos identitários do território. Em termos estratégicos, o PG_1 é o principal responsável por reduzir incerteza, organizar coordenação e produzir previsibilidade.

O Quadro 9.3 apresenta a ficha-resumo do PG_1, sintetizando sua vinculação à perspectiva P_1 (Gestão e Governança), seus objetivos estratégicos associados (OE_1, OE_5 e OE_9), os documentos que o sustentam e o Estado Final Desejado a que se dirige. Essa síntese mostra que o programa articula, em um mesmo arranjo, a constituição

da entidade gestora, a sustentabilidade financeira da governança e a curadoria territorial dos ativos identitários.

Quadro 9.3 — Ficha-resumo do PG_1.

Perspectiva BSC	**P_1**: Gestão e governança
Objetivos estratégicos vinculados	**OE_1** ★ (F_1): Viabilizar *retrofit* em escala e requalificar o estoque predial do SCS **OE_5** (F_2): Estruturar capacidade financeira e redes de inovação do Polo **OE_9** (F_3): Valorizar ativos identitários do SCS e estruturar infraestrutura de experiência
Documentos associados	**Modelo Jurídico-Institucional**; **Modelo de Gestão**
Eixo do Modelo Conceitual	**Eixo I — Governança Compartilhada**: quádrupla hélice com gestão autônoma
Estado Final Desejado	**C_1**: Previsibilidade decisória; **C_4**: Sustentabilidade financeira; **C_5**: Carteira estruturada; **C_{16}**: Reputação lastreada
***Senior Responsible Owner* sugerido**	Diretor(a) Executivo(a) da entidade gestora

Visão do programa

A visão do programa pode ser compreendida como a construção progressiva da capacidade institucional do território. Não se trata apenas de formalizar uma entidade gestora, mas de assegurar que essa estrutura opere de forma estável, compartilhada e orientada a resultados, com base legal articulada, governança funcional e mecanismos capazes de mobilizar capital e coordenar atores. A valorização do DNA Criativo e do *Terroir* do SCS aparece, nesse sentido, não como dimensão acessória, mas como desdobramento de uma governança madura, capaz de reconhecer, proteger e ativar ativos identitários como parte da estratégia territorial.

Fluxo causal MSP

O Quadro 9.4 explicita o fluxo causal MSP do PG_1, mostrando a passagem da situação inicial, marcada por fragmentação institucional, baixa formalização e fragilidade financeira, para uma capacidade futura caracterizada por governança autônoma operante, gestão por portfólio, articulação legal consolidada e curadoria territorial ativa. O quadro deixa claro que as entregas contratuais e os instrumentos de governança somente produzem valor quando convertidos em capacidade efetiva de decisão, coordenação e mobilização de recursos.

Quadro 9.4 — Fluxo causal MSP do PG_1.

Camada MSP	Descrição	Exemplos / Entregas
1. Capacidade atual	• Ausência de entidade gestora formal • base legal fragmentada • financiamento por projeto sem recorrência • ativos identitários não catalogados	• 0 entidade • 10% adesão legal • 0 quádrupla hélice formalizada
2. Entregas (*Outputs*)	• Modelo jurídico-institucional • Estatuto • modelo de gestão • regimento • Fundo de Capitais • plataforma de ativos identitários	• **Modelo Jurídico-Institucional;** • **Modelo de Gestão** • Fundo de Capitais (desenho e operação) • Plataforma georreferenciada
3. Capacidade futura	• Governança autônoma operante • Gestão por portfólio • Articulação legal consolidada • Curadoria ativa de DNA Criativo e *Terroir*	• Entidade com CNPJ, • Comitês operantes, • Gestão de portfólio, • Sistema de curadoria territorial
4. Resultados (*outcomes*)	• Decisões em prazo previsível • capital mobilizado em escala • Programação cultural contínua	• $IND_{1.1}$ a $IND_{1.3}$ • $IND_{5.1}$ a $IND_{5.3}$ • $IND_{9.1}$ a $IND_{9.3}$
5. Benefícios	• Previsibilidade decisória • Sustentabilidade financeira • Identidade territorial reconhecida	• Segurança jurídica • autossustentabilidade • programação cultural autônoma
6. Objetivos	• **OE_1** ★ (F_1): Viabilizar *retrofit* em escala e requalificar o estoque predial do SCS • **OE_5** (F_2): Estruturar capacidade financeira e redes de inovação do Polo • **OE_9** (F_3): Valorizar ativos identitários do SCS e estruturar infraestrutura de experiência	• Governança constituída • capacidade financeira • ativos identitários valorizados

Perfil de benefícios

O Quadro 9.4 apresenta o perfil de benefícios do programa. Nele, observa-se que o PG_1 produz benefícios de natureza estratégica, econômica, de eficiência e de eficácia, apropriados por públicos distintos: entidade gestora, GDF, investidores, PMEs, comunidade e visitantes. A previsibilidade decisória, a redução dos custos de transação institucional, a sustentabilidade financeira da gestão e a valorização da identidade territorial aparecem, assim, como benefícios estruturantes, sem os quais a estratégia tenderia a permanecer dependente de ações episódicas e de baixa coordenação.

Quadro 9.4 — Perfil de benefícios do PG_1.

Benefício	Categoria	Owner	OE vinculado
Previsibilidade decisória consolidada	Estratégico	Entidade Gestora / GDF	OE_1 ★
Redução de custos de transação institucional	Eficiência	Investidores / PMEs	OE_1 ★
Sustentabilidade financeira da gestão	Econômico	Entidade Gestora	OE_5
Acesso ampliado a financiamento para PMEs	Econômico	Empreendedores	OE_5
Identidade territorial reconhecida e valorizada	Estratégico	Comunidade / Turistas	OE_9
Programação cultural contínua e autônoma	Eficácia	Cidadãos do DF	OE_9

Projetos do programa

Os projetos que materializam o PG_1 estão sistematizados no Quadro 9.6. Esse conjunto evidencia que o programa combina projetos de constituição institucional, modelagem gerencial, alinhamento regulatório, estruturação financeira e curadoria identitária. Em conjunto, esses projetos formam a base sobre a qual os demais programas poderão operar com maior estabilidade, clareza de responsabilidades e previsibilidade de trajetória.

Quadro 9.6 — Projetos do PG_1.

Projeto	Entrega principal	Fase	OE vinculado
$PJ_{1.1}$: Constituição da Entidade Gestora e **Modelo Jurídico-Institucional**	• Entidade constituída e Estatuto e regimento	1	OE_1 ★
$PJ_{1.2}$: Estruturação do Modelo de Gestão e Gestão de Portfolio Estratégico	Organograma, processos, cargos e competências	1	OE_1 ★
$PJ_{1.3}$: Articulação Legal e Alinhamento Regulatório (PPA, PDOT, PPCUB)	30 iniciativas legais articuladas e rastreáveis	1– 3	OE_1 ★
$PJ_{1.4}$: Estruturação do Fundo de Capitais e Redes de Inovação	Fundo operante (R$ 50M); 10 programas de mentoria	1– 2	OE_5
$PJ_{1.5}$: Curadoria de Ativos Identitários e Plataforma de DNA Criativo	Plataforma georreferenciada; 12 totens; 2+ eventos/sem	1– 3	OE_9

Tranches

A progressão temporal do PG_1 é apresentada no Quadro 9.7, que organiza o programa em três etapas de implementação. Na primeira, predomina a constituição da governança e a formalização da base legal e financeira. Na segunda, o foco recai sobre a consolidação da capacidade financeira e das redes de inovação. Na terceira, a ênfase desloca-se para a maturidade institucional, a curadoria identitária e a autossustentabilidade. O quadro torna visível que o programa não se encerra na formalização inicial: ele amadurece ao longo de todo o horizonte estratégico.

Quadro 9.7 — Tranches do PG_1.

Tranche	Período	Foco	Entregas principais
T_1 (F_1)	2026–2028	Constituição e formalização da governança; base legal e financeira	Entidade constituída ($PJ_{1.1}$) Modelo de gestão ($PJ_{1.2}$) 15 iniciativas legais ($PJ_{1.3}$) Fundo desenhado ($PJ_{1.4}$)
T_2 (F_2)	2029–2032	Consolidação financeira e redes de inovação	Fundo com R$ 30M ($PJ_{1.4}$) 7 programas de mentoria 25 iniciativas legais ($PJ_{1.3}$) Comitês em plena operação
T_3 (F_3)	2033–2036	Curadoria identitária e autossustentabilidade	Plataforma consolidada ($PJ_{1.5}$) 12 totens; 2+ eventos/sem governança madura Fundo R$ 50M

Critério de transição $T_1 \rightarrow T_2$: entidade gestora constituída com atas regulares; quádrupla hélice formalizada; ≥15 iniciativas legais articuladas.

Critério de transição $T_2 \rightarrow T_3$: Fundo com ≥R$ 30M mobilizados; ≥7 programas de mentoria/incubação ativos; comitês em operação plena.

PG_2: Operação territorial e serviços

O PG_2 concentra a dimensão operacional da transformação. Seu papel é implantar e consolidar a infraestrutura física, digital e organizacional que permite ao território operar com regularidade, previsibilidade e qualidade de serviços, ao mesmo tempo em que viabiliza a ativação dos *hubs* criativos e tecnológicos e sustenta a gestão da experiência territorial. Se o PG_1 cria a base institucional, o PG_2 converte essa base em rotinas, serviços, protocolos, ambientes produtivos e condições de convivência.

O Quadro 9.8 apresenta a ficha-resumo do programa, evidenciando sua vinculação à perspectiva P_2: Processos e Operação e aos objetivos OE_2, OE_6 e OE_{10}. O quadro mostra que o PG_2 articula, em um mesmo escopo funcional, a operação urbana cotidiana, a ativação do ecossistema produtivo e a construção da ambiência 24 horas governável, tendo como principal entrega o Plano de Serviços e Infraestrutura.

Quadro 9.8 — Ficha-resumo do PG_2.

Perspectiva BSC	**P_2**: Processos e operação
OEs vinculados	**OE_2** ★ (F_1): Estabelecer operação urbana cotidiana com previsibilidade e qualidade de serviços **OE_6** ★ (F_2): Ativar os cinco *hubs* criativos e tecnológicos com massa crítica de atores **OE_{10}** (F_3): Consolidar pactos de convivência e gestão da experiência territorial
Documentos associados	Plano de Serviços e Infraestrutura
Eixo do Modelo Conceitual	Eixo II — Ecossistema Inovador e Produtivo; Eixo III — Território Criativo (Urbanismo Tático)
Entrega Final Desejada	**C_3**: Operação urbana verificável; **C_7**: Massa crítica; **C_9**: Territorialização da inovação; **C_{12}**: Ambiência 24h
Senior Responsible Owner **sugerido**	Diretor(a) de Operações e Infraestrutura

Visão do programa

A visão do programa explicita que a transformação territorial depende de mais do que infraestrutura física; depende da capacidade de fazê-la operar com regularidade, escala e aderência ao uso cotidiano. Nesse sentido, o PG_2 combina serviços urbanos, *hubs* criativos e tecnológicos, urbanismo tático e pactos de convivência como partes de uma mesma infraestrutura operacional ampliada. O objetivo não é apenas instalar equipamentos, mas estruturar um território funcional, produtivo e vivido.

Fluxo causal MSP

O Quadro 9.9 apresenta o fluxo causal MSP do PG_2. Ele parte de uma situação marcada por operação fragmentada, ausência de SLAs, inexistência de *hubs* e baixa qualidade da experiência urbana, e demonstra como o conjunto de entregas do programa (plano de serviços, infraestrutura física e digital, protocolos operacionais e

intervenções de urbanismo tático) se converte em capacidade futura. Essa capacidade futura se expressa em operação urbana padronizada, *hubs* em funcionamento, escala produtiva e mecanismos de convivência capazes de sustentar o uso contínuo do território.

Quadro 9.9 — Fluxo causal MSP do PG_2.

Camada MSP	Descrição	Exemplos / Entregas
1. Capacidade atual	• Operação fragmentada • ausência de SLAs • *hubs* inexistentes • infraestrutura precária • sem pactos de convivência	• ~10 dias resposta • 0% quadras com SLA • 0 *hubs* • Satisfação ~40%
2. Entregas (*Outputs*)	• Plano de Serviços, • infraestruturas físicas e digitais, • protocolos operacionais, • intervenções de urbanismo tático	• Plano de Serviços e Infraestrutura • Coworkings • Auditório • Laboratórios • Protocolos de zeladoria • urbanismo tático
3. Capacidade futura	• Operação com SLAs em 100% quadras • 5 *hubs* operantes com empresas-âncora • gestão da experiência territorial	• SLAs consolidados • 50 empresas-âncora • 200 *startups* • 10 quadras com urbanismo tático
4. Resultados (*outcomes*)	• Território financiável • ecossistema produtivo ativo • convivência regulada	• $IND_{2.1}$ a $IND_{2.3}$ • $IND_{6.1}$ a $IND_{6.4}$ • $IND_{10.1}$ a $IND_{10.3}$
5. Benefícios	• Infraestrutura como ativo econômico • massa crítica de inovação • vivacidade urbana sustentada	• Território financiável • emprego territorial • ambiência 24h
6. Objetivos	• **OE_2** ★ (F_1): Estabelecer operação urbana cotidiana com previsibilidade e qualidade de serviços • **OE_6** ★ (F_2): Ativar os cinco *hubs* criativos e tecnológicos com massa crítica de atores • **OE_{10}** (F_3): Consolidar pactos de convivência e gestão da experiência territorial	• Operação previsível • *hubs* ativados • pactos de convivência

Perfil de benefícios

O Quadro 9.10 detalha o perfil de benefícios do PG_2. Ele evidencia que o programa gera benefícios econômicos, de eficiência, eficácia e natureza estratégica, apropriados por investidores, comerciantes, comunidade, frequentadores, empresas, *startups* e academia. O território passa a ser percebido como ativo financiável, a resposta a incidentes se torna mais rápida, o ecossistema produtivo ganha massa crítica e a convivência cotidiana se estabiliza. Em outras palavras, o programa transforma infraestrutura e operação em condição de permanência e geração de valor.

Quadro 9.10 — Perfil de benefícios do PG_2.

Benefício	Categoria	*Owner*	OE vinculado
Território com padrão operacional financiável	Econômico	Investidores / GDF	OE_2 ★
Redução de tempo de resposta a incidentes	Eficiência	Comunidade / Comerciantes	OE_2 ★

Benefício	Categoria	*Owner*	OE vinculado
Ecossistema criativo-tecnológico com massa crítica	Estratégico	Empresas / *Startups* / Academia	OE_6 ★
Geração de emprego e renda territorial	Econômico	Trabalhadores / PMEs	OE_6 ★
Ambiência 24h estável e governável	Eficácia	Frequentadores / Moradores	OE_{10}
Convivência regulada com redução de conflitos	Eficácia	Comunidade local	OE_{10}

Projetos do programa

Os projetos que compõem o programa estão reunidos no Quadro 9.11. O conjunto revela a amplitude do PG_2: ele vai do plano de serviços e infraestrutura à implantação dos *hubs*, passando pelos SLAs de operação urbana, pelos programas de atração de empresas-âncora e *startups*, pelas ações de urbanismo tático e pelos pactos de convivência. Esses projetos mostram que o programa combina transformação operacional, ativação econômica e gestão da experiência em um mesmo pacote estratégico.

Quadro 9.11 — Projetos do PG2.

Projeto	Entrega principal	Fase	OE vinculado
$PJ_{2.1}$: Plano de serviços e infraestrutura do Polo	Plano completo de serviços criativos e infraestrutura	1	OE_2 ★
$PJ_{2.2}$: Implantação de operação urbana com SLAs	SLAs de zeladoria, iluminação, limpeza e segurança em 100% das quadras	1– 2	OE_2 ★
$PJ_{2.3}$: Implantação dos cinco *hubs* criativos e tecnológicos	5 *hubs* operacionais com infra empresarial, eventos, convivência e laboratórios	1– 3	OE_6 ★
$PJ_{2.4}$: Programa de atração de empresas-âncora e incubação de *startups*	50 empresas-âncora, 200 *startups* incubadas e 2.000+ postos	2– 3	OE_6 ★
$PJ_{2.5}$: Programa de urbanismo tático e laboratório vivo	10 quadras com intervenções táticas e testes em condições reais com frequentadores	1– 3	OE_{10}
$PJ_{2.6}$: Pactos de convivência e gestão da experiência territorial	100% atores com pactos formalizados com protocolos de convivência operantes	2– 3	OE_{10}

Protocolo territorial de cuidado, convivência e encaminhamento

Como desdobramento operacional do $PJ_{2.6}$, recomenda-se a instituição de um Protocolo Territorial de Cuidado, Convivência e Encaminhamento voltado às áreas críticas do SCS. Esse protocolo deverá organizar a interface entre assistência social, saúde mental, ordenamento, segurança, governança local, OSCs com atuação no território e representantes dos usos econômicos e culturais, definindo rotinas mínimas de resposta, mediação e encaminhamento. Sua função é evitar que tensões recorrentes entre vulnerabilidade social, uso econômico do espaço e permanência territorial sejam tratadas apenas de forma episódica ou reativa, convertendo a convivência em componente governável da experiência territorial e da licença social do Polo.

O Quadro 9.12 sintetiza os componentes mínimos do Protocolo Territorial de Cuidado, Convivência e Encaminhamento, indicando como o tema da convivência pode ser operacionalizado no âmbito do PJ2.6 sem perder sua natureza intersetorial.

Quadro 9.12 — Componentes mínimos do Protocolo Territorial de Cuidado, Convivência e Encaminhamento

Componente	Finalidade
Mapeamento de áreas críticas	Identificar pontos de maior tensão entre circulação, atividade econômica, permanência e vulnerabilidade social
Fluxo intersetorial de encaminhamento	Articular assistência social, saúde mental, ordenamento e segurança para respostas coordenadas
Canal territorial de mediação	Registrar ocorrências recorrentes, reduzir escalada de conflito e organizar respostas pactuadas
Pactos locais de convivência	Estabelecer regras mínimas de uso, comunicação e corresponsabilidade entre atores do território
Monitoramento por indicadores	Acompanhar reincidência de conflitos, tempo de resposta, encaminhamentos realizados e percepção de convivência

Tranches

A progressão temporal do programa é apresentada no Quadro 9.13, organizado em três etapas de implementação. A primeira foca a operação básica com SLAs e pilotos de *hubs*; a segunda amplia a infraestrutura e ativa em escala o ecossistema produtivo; a terceira consolida a experiência territorial, com *hubs* maduros, pactos de convivência em operação plena e ocupação urbana mais estável. O quadro demonstra que o PG_2 evolui de um estágio inicial de padronização operacional para um estágio mais avançado de ambiência produtiva e convivência governável.

Quadro 9.13 — Etapas de implementação do PG_2.

Tranche	Período	Foco	Entregas Principais
T_1 (F_1)	2026–2028	• Operação básica com SLAs e • pilotos de *hubs*	• Plano de Serviços ($PJ_{2.1}$) • SLAs em 50% quadras ($PJ_{2.2}$) • 2 *hubs* piloto ($PJ_{2.3}$) • 3 quadras urbanismo tático ($PJ_{2.5}$)
T_2 (F_2)	2029–2032	• Ativação dos *hubs* e infraestrutura completa	• SLAs 100% ($PJ_{2.2}$) • 4 *hubs* operacionais ($PJ_{2.3}$) • 30 âncoras • 120 *startups* ($PJ_{2.4}$) • 7 quadras tático ($PJ_{2.5}$)
T_3 (F_3)	2033–2036	• Consolidação da experiência territorial	• 5 *hubs* maduros ($PJ_{2.3}$) • 50 âncoras; • 200 *startups* ($PJ_{2.4}$) • 10 quadras tático ($PJ_{2.5}$) • 100% pactos ($PJ_{2.6}$)

Critério de transição $T_1 \rightarrow T_2$: SLAs ≥50% quadras; resposta ≤4 dias sustentado 6 meses; ≥2 *hubs* em operação piloto.

Critério de transição $T_2 \rightarrow T_3$: ≥4 *hubs* operacionais; ≥30 empresas-âncora; SLAs 100% quadras; satisfação ≥70%.

PG_3: Sustentabilidade e ESG

O PG_3 reúne os componentes de sustentabilidade ambiental, inclusão produtiva e proteção da diversidade territorial. Seu papel é assegurar que a transformação do SCS não se limite à geração de valor econômico ou à requalificação física, mas se realize sob padrões verificáveis de responsabilidade ambiental, inclusão social e legitimidade territorial. Trata-se do programa que impede que a estratégia produza efeitos regressivos e que transforma ESG em prática efetiva de portfólio, e não em retórica acessória.

O Quadro 9.14 apresenta a ficha-resumo do PG_3, vinculando-o à perspectiva P_3: Sustentabilidade e ESG e aos objetivos OE_3, OE_7 e OE_{11}. O quadro mostra que o programa articula sustentabilidade ambiental, inclusão produtiva, capital humano e licença social, tendo como principal referência o Modelo de Sustentabilidade local (ESG) previsto no Modelo de Sustentabilidade.

Quadro 9.14 — Ficha-resumo do PG_3.

Perspectiva BSC	**P_3**: Sustentabilidade e ESG
Objetivos Estratégicos vinculados	**OE_3** (F_1): Incorporar critérios ESG verificáveis em editais e contratações do Polo **OE_7** (F_2): Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs* **OE_{11}** (F_3): Proteger a diversidade territorial e construir licença social do Polo
Documentos	Modelo de Sustentabilidade local (ESG)
Eixo do Modelo Conceitual	Transversal: ESG como prática; **Eixo II — Inclusão Produtiva;** **Eixo III — Laboratório Vivo (dimensão social)**
Entrega Final Desejada	**C_6**: Sustentabilidade ambiental; **C_8**: Inclusão produtiva; **C_{10}**: Capital humano; **C_{13}**: Licença social
Senior Responsible Owner **sugerido**	Diretor(a) de Sustentabilidade e Impacto Social

Visão do programa

A visão do programa deixa claro que sustentabilidade, inclusão e proteção da diversidade não devem ser tratadas como camadas complementares, mas como infraestrutura permanente da transformação. O PG_3 procura garantir que o desenvolvimento do Polo gere valor para quem já habita, usa e trabalha no território, evitando processos de exclusão, deslocamento ou captura assimétrica dos ganhos da revitalização.

Fluxo causal MSP

O Quadro 9.15 apresenta o fluxo causal MSP do PG_3. Ele parte de uma condição inicial de ausência de critérios ESG, baixa proteção contra gentrificação, inexistência de programas estruturados de inclusão e presença de discriminação significativa. Em seguida, demonstra como o modelo ESG, o dashboard público, os programas de inclusão produtiva, os mecanismos anti-gentrificação e os instrumentos econômico-

financeiros convertem essas carências em novas capacidades institucionais e territoriais. O resultado esperado é um território capaz de combinar desempenho ambiental, inclusão em escala e proteção social verificável.

Quadro 9.15 — Fluxo causal MSP do PG_3.

Camada MSP	Descrição	Exemplos / Entregas
1. Capacidade atual	Sem critérios ESG formais ausência de programas de inclusão risco de gentrificação não mitigado discriminação racial 48%	0% editais ESG 0 beneficiários de inclusão 0 empreendedores protegidos
2. Entregas (*Outputs*)	Modelo ESG framework para editais dashboard público programas de inclusão mecanismos anti-gentrificação modelo econômico-financeiro	Modelo de Sustentabilidade framework ESG dashboard programas de 1º emprego e *reskilling*
3. Capacidade futura	ESG em 100% editais com auditoria externa inclusão produtiva em escala diversidade protegida por protocolos	500 beneficiários 200 empreendedores protegidos -30% consumo energético
4. Resultados (*outcomes*)	Desempenho ESG verificável inclusão em escala gentrificação contida discriminação reduzida	$IND_{3.1}$ a $IND_{3.2}$ $IND_{7.1}$ a $IND_{7.2}$ $IND_{11.1}$ a $IND_{11.2}$
5. Benefícios	Legitimidade social resiliência econômica licença social para operar	ESG como prática eficiência energética proteção contra deslocamento
6. Objetivos	**OE_3** (F_1): Incorporar critérios ESG verificáveis em editais e contratações do Polo **OE_7** (F_2): Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs* **OE_{11}** (F_3): Proteger a diversidade territorial e construir licença social do Polo	ESG verificável inclusão e desempenho ambiental diversidade licença social

Perfil de benefícios

O Quadro 9.16 detalha o perfil de benefícios do programa. Ele evidencia que o PG_3 gera benefícios de eficácia, eficiência, natureza estratégica e econômica para públicos como gestores, investidores, cidadãos, jovens, mulheres, populações vulneráveis, empresas e empreendedores locais. Entre esses benefícios destacam-se a transparência pública do desempenho sustentável, a inclusão produtiva em escala, a redução de custos energéticos e a proteção contra deslocamento e discriminação. O quadro reforça, portanto, que a legitimidade do Polo depende da capacidade de incorporar sustentabilidade e justiça territorial como resultados observáveis.

Quadro 9.16 — Perfil de benefícios do PG_3.

Benefício	Categoria	*Owner*	OE Vinculado
ESG como prática de portfólio (não discurso)	Eficácia	Entidade Gestora / GDF	OE_3
Transparência pública de desempenho sustentável	Estratégico	Cidadãos / Investidores	OE_3

Benefício	Categoria	*Owner*	OE Vinculado
Inclusão produtiva em escala territorial	Econômico	Jovens / Mulheres / Pop. vulnerável	OE_7
Eficiência energética como redução de custo	Eficiência	Empresas dos *hubs*	OE_7
Proteção contra gentrificação e deslocamento	Eficácia	Empreendedores locais	OE_{11}
Licença social e redução de discriminação	Estratégico	Comunidade local	OE_{11}

Projetos do programa

Os projetos do PG_3 estão consolidados no Quadro 9.17. O programa combina modelagem normativa e instrumentos de monitoramento com ações concretas de inclusão produtiva, eficiência energética e proteção territorial. Essa combinação é especialmente importante porque impede que ESG permaneça restrito a normas e indicadores, fazendo-o transitar para programas de formação, mecanismos regulatórios e práticas de proteção do tecido econômico e social local.

Quadro 9.17 — Projetos do PG_3.

Projeto	Entrega principal	Fase	OE vinculado
$PJ_{3.1}$: Modelo de sustentabilidade ESG e *framework* para editais	Modelo ESG completo *framework* de critérios	1	OE_3
$PJ_{3.2}$: *Dashboard* público de desempenho ESG	Dashboard implantado, automático e auditado externamente	1– 3	OE_3
$PJ_{3.3}$: Programa de inclusão produtiva (1º Emprego, *Reskilling*, Mulheres em Tech)	500 beneficiários capacitação, mentoria e acompanhamento	1– 3	OE_7
$PJ_{3.4}$: Programa de eficiência energética e desempenho ambiental	Redução de -30% no consumo energético dos *hubs* vs. *baseline* 2026	2– 3	OE_7
$PJ_{3.5}$: Mecanismos anti-gentrificação e proteção da diversidade territorial	200 empreendedores protegidos; Discriminação reduzida a 24% (-50%)	1– 3	OE_{11}

Tranches

A progressão temporal do programa é apresentada no Quadro 9.18, que organiza sua implementação em três etapas. A primeira concentra a criação do framework ESG, do dashboard e de projetos-piloto de inclusão. A segunda dá escala à inclusão produtiva e ao desempenho ambiental. A terceira consolida auditoria, licença social e padrões avançados de sustentabilidade verificável. O quadro evidencia que o PG_3 amadurece de uma fase inicial de normatização e prototipagem para uma fase final de consolidação reputacional e social.

Quadro 9.18 — Etapas de implementação do PG_3.

Tranche	Período	Foco	Entregas principais
T_1 (F_1)	2026–2028	Framework ESG e pilotos de inclusão	Modelo ESG ($PJ_{3.1}$) 50% editais ESG Dashboard implantado ($PJ_{3.2}$) 50 beneficiários piloto ($PJ_{3.3}$) Diagnóstico anti-gentrificação ($PJ_{3.5}$)
T_2 (F_2)	2029–2032	Escala: inclusão e desempenho ambiental	80% editais ESG 300 beneficiários ($PJ_{3.3}$) -15% energia ($PJ_{3.4}$) 130 protegidos ($PJ_{3.5}$)
T_3 (F_3)	2033–2036	Consolidação: auditoria e licença social	100% editais ESG auditados 500 beneficiários -30% energia 200 protegidos Discriminação 24%

Critério de transição $T_1 \rightarrow T_2$: ≥50% editais ESG; dashboard implantado; ≥50 beneficiários em programa piloto.

Critério de transição $T_2 \rightarrow T_3$: ≥80% editais ESG; ≥300 beneficiários; redução energética ≥-15%; ≥130 empreendedores protegidos.

PG_4: Impacto territorial e valor público

O PG_4 concentra a dimensão de impacto acumulado do portfólio. Seu papel é converter governança, operação e sustentabilidade em transformação territorial visível, validação de mercado, permanência, reputação e geração de valor público. Em termos programáticos, é o programa que torna observáveis, no território e para seus públicos, os efeitos acumulados dos demais programas. Se os programas anteriores constroem condições, o PG_4 consolida resultados e os traduz em impacto territorial mensurável.

O Quadro 9.19 apresenta a ficha-resumo do programa, evidenciando sua vinculação à perspectiva P_4 (Impacto territorial e valor público) e aos objetivos OE_4, OE_8 e OE_{12}. O quadro mostra que o PG_4 reúne requalificação predial, validação de mercado, uso contínuo e reputação lastreada em entrega, consolidando transversalmente os resultados produzidos pelos demais programas.

Quadro 9.19 — Ficha-resumo do PG_4.

Perspectiva BSC	P_4: Impacto territorial e valor público
Objetivos Estratégicos vinculados	**OE_4** (F_1): Viabilizar *retrofit* em escala e requalificar o estoque predial do SCS **OE_8** ★ (F_2): Posicionar o Polo como referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste **OE_{12}** ★ (F_3): Consolidar o SCS como território vivido, desejado e permanente
Documentos	Transversal — consolida resultados dos demais programas em impacto mensurável
Eixo do Modelo Conceitual	**Eixo II — Requalificação e Reinserção**; Ecossistema Inovador (objetivo geral); Convergência dos três eixos
Entrega Final Desejada	**C_2**: Requalificação predial; **C_{11}**: Validação de mercado; **C_{14}**: Uso contínuo; **C_{16}**: Reputação lastreada
Senior Responsible Owner **sugerido**	Diretor(a) de Desenvolvimento Territorial

Visão do programa

A visão do programa explicita que a transformação do SCS só se completa quando o estoque predial degradado se converte em ativo produtivo, o Polo alcança reconhecimento como referência criativo-tecnológica e o território passa a ser vivido, desejado e permanente. O PG_4, portanto, organiza a passagem da capacidade construída para o impacto percebido e apropriado socialmente.

Fluxo causal MSP

O Quadro 9.20 apresenta o fluxo causal MSP do PG_4. Ele parte de um cenário inicial marcado por vacância elevada, baixo reconhecimento externo, ciclos instáveis de uso e longos prazos de aprovação de *retrofit*. Em seguida, demonstra como entregas como *pipeline* de *retrofit*, *fast-track* regulatório, *terroir*, retenção de empresas e monitoramento contínuo da ocupação habilitam novas capacidades territoriais. Essas capacidades se traduzem em valorização imobiliária, reconhecimento externo, maior permanência e uso contínuo do espaço urbano.

Quadro 9.20 — Fluxo causal MSP do PG_4.

Camada MSP	Descrição	Exemplos / Entregas
1. Capacidade atual	Estoque predial degradado (~5%) Ausência de reconhecimento externo Ciclos pico-recuo Aprovação de *retrofit* ~18 meses	Vacância elevada 0 premiações ocupação não mensurada
2. Entregas (*Outputs*)	Carteira de *retrofits*, *Fast-track* regulatório Estratégia de *terroir* Programa de retenção Monitoramento de ocupação	*Pipeline* de *retrofit* facilitação regulatória *terroir* sistema de monitoramento
3. Capacidade futura	*Retrofit* em escala com *pipeline* contínuo Ecossistema validado Território autossustentável com medição contínua	≤4 meses aprovação 20% reabilitado 80% retenção 10.000 pessoas/dia
4. Resultados (*outcomes*)	Valorização imobiliária Reconhecimento nacional Ocupação permanente sem ciclos de Recuo	$IND_{4.1}$ a $IND_{4.2}$ $IND_{8.1}$ a $IND_{8.3}$ $IND_{12.1}$ a $IND_{12.3}$
5. Benefícios	Ativo imobiliário valorizado Referência nacional Território permanente e autossustentável	Valorização predial reconhecimento ciclo virtuoso atração-permanência
6. Objetivos	**OE_4** (F_1): Viabilizar *retrofit* em escala e requalificar o estoque predial do SCS **OE_8** ★ (F_2): Posicionar o Polo como referência criativo-tecnológica do Centro-Oeste **OE_{12}** ★ (F_3): Consolidar o SCS como território vivido, desejado e permanente	*Retrofit* em escala referência nacional território permanente

Perfil de benefícios

O Quadro 9.21 detalha o perfil de benefícios do programa. Ele evidencia ganhos econômicos, de eficiência, eficácia e natureza estratégica para proprietários, investidores, empreendedores, GDF, empresas, comunidade e para o Polo como um todo. A requalificação do estoque predial, a redução do tempo de aprovação de *retrofit*, o reconhecimento nacional e o ciclo virtuoso de atração e permanência aparecem como benefícios centrais, mostrando que o programa traduz a estratégia em valor territorial acumulado.

Quadro 9.21 — Perfil de benefícios do PG_4.

Benefício	Categoria	*Owner*	OE Vinculado
Estoque predial requalificado e valorizado	Econômico	Proprietários / Investidores	OE_4
Redução de tempo de aprovação de *retrofit*	Eficiência	Empreendedores / GDF	OE_4
Reconhecimento nacional como polo de referência	Estratégico	DF / Entidade Gestora	OE_8 ★
Crescimento de faturamento das empresas	Econômico	Empresas dos *hubs*	OE_8 ★
Ocupação permanente e retenção territorial	Estratégico	Comunidade / Empresas	OE_{12} ★
Ciclo virtuoso atração-permanência consolidado	Eficácia	Polo como um todo	OE_{12} ★

Projetos do programa

Os projetos que materializam o PG_4 estão reunidos no Quadro 9.22. Eles abrangem *pipeline* de *retrofit*, ocupação reversível, *terroir*, retenção de empresas e consolidação do território vivido. O conjunto evidencia que o impacto territorial não resulta de uma única intervenção, mas de uma combinação de projetos voltados à requalificação física, atração, retenção, reconhecimento e permanência.

Quadro 9.22 — Projetos do PG_4.

Projeto	Entrega principal	Fase	OE vinculado
$PJ_{4.1}$: *Pipeline* de *retrofit* e *fast-track* regulatório	Carteira priorizada Tempo de aprovação ≤4 meses até 2036	1– 3	OE_4
$PJ_{4.2}$: Programa de reocupação e ocupação reversível	Ocupação reversível como ponte; Redução da vacância	1– 2	OE_4
$PJ_{4.3}$: Estratégia de *terroir* e posicionamento territorial	Marca territorial visibilidade +50% 3+ prêmios nacionais	1– 3	OE_8 ★
$PJ_{4.4}$: Programa de retenção de empresas e monitoramento de permanência	80% retenção anual monitoramento contínuo de ocupação	2– 3	OE_{12} ★
$PJ_{4.5}$: Consolidação do território vivido: ocupação permanente e crescimento de atividades	10.000+ pessoas/dia +25% atividades culturais e de inovação	3	OE_{12} ★

Tranches

A progressão do programa ao longo do tempo é apresentada no Quadro 9.23. A primeira etapa concentra a estruturação do *pipeline* de *retrofit* e o *fast-track* regulatório. A segunda amplia a escala da requalificação e do posicionamento territorial. A terceira consolida o território como espaço de ocupação permanente, maior retenção e reconhecimento externo. O quadro mostra que o PG_4 depende, em grande medida, do amadurecimento dos programas anteriores, mas é ele que torna mais visíveis os efeitos finais da estratégia.

Quadro 9.23 — Etapas de implementação do PG_4.

Tranche	Período	Foco	Entregas principais
T_1 (F_1)	2026–2028	*Pipeline* de *retrofit* e *fast-track*	Carteira priorizada ($PJ_{4.1}$) Aprovação ≤12 meses 10% reabilitado *Terroir* ($PJ_{4.3}$) *Baseline* de ocupação
T_2 (F_2)	2029–2032	Escala de *retrofit* e posicionamento	Aprovação ≤6 meses ($PJ_{4.1}$) 15% reabilitado 1 prêmio nacional ($PJ_{4.3}$) +20% faturamento 5.000 pessoas/dia
T_3 (F_3)	2033–2036	Consolidação territorial	≤4 meses; 20% reabilitado 3+ prêmios; +40% faturamento 10.000+/dia ($PJ_{4.5}$) 80% retenção ($PJ_{4.4}$)

Critério de transição $T_1 \rightarrow T_2$: aprovação ≤12 meses; ≥10% reabilitado; *baseline* de ocupação ≥2.000 pessoas/dia.

Critério de transição $T_2 \rightarrow T_3$: ≥15% reabilitado; ≥1 prêmio nacional; faturamento +20%; ≥5.000 pessoas/dia.

Os critérios de transição reforçam esse caráter acumulativo. A passagem da primeira para a segunda etapa depende de redução do prazo de aprovação, percentual mínimo de reabilitação e *baseline* consistente de ocupação; a passagem para a terceira requer avanço adicional da requalificação, reconhecimento externo, crescimento de faturamento e aumento significativo do fluxo territorial. O PG_4 funciona, assim, como o programa de consolidação do valor público, no qual os efeitos de governança, operação e sustentabilidade se convertem em transformação territorial reconhecida e permanente.

Síntese da seção

Tomados em conjunto, os quatro programas estratégicos mostram que o portfólio não foi organizado apenas para distribuir projetos, mas para estruturar uma trajetória programática de transformação. O PG_1 constitui a base institucional e financeira. O PG_2 converte essa base em operação territorial e ecossistema produtivo. O PG_3 assegura legitimidade, inclusão e sustentabilidade. O PG_4 consolida os impactos territoriais e o valor público produzidos pela estratégia. Os quadros apresentados

nesta seção tornam visível essa arquitetura, articulando, para cada programa, seu escopo, sua lógica causal, seus benefícios, seus projetos e sua progressão temporal. Dessa forma, a estratégia do Polo passa a ser compreendida não apenas como um conjunto de objetivos, mas como um arranjo programático capaz de reconfigurar capacidades e sustentar, ao longo do tempo, a Visão 2036.

9.3 CARTEIRA DE PROJETOS DO PORTFÓLIO

A carteira de projetos é o desdobramento operacional dos programas estratégicos apresentados na seção anterior. Se os programas organizam a transformação do SCS em grandes frentes de capacidade, os projetos traduzem essas frentes em entregas estruturadas, com escopo definido, progressão temporal, benefícios esperados e contribuição específica para o alcance dos objetivos estratégicos do Plano. Sua função não é apenas listar iniciativas, mas tornar executável a estratégia, convertendo direção programática em agenda coordenada de implementação ao longo do horizonte 2026–2036.

Essa carteira deve ser lida como um conjunto articulado, e não como repositório de ações independentes. Cada projeto ocupa uma posição funcional no encadeamento da estratégia: alguns habilitam a transformação, ao estruturar governança, base legal, *funding* e critérios de decisão; outros executam a operação territorial, os serviços, os *hubs* e a ativação produtiva; outros qualificam e protegem essa operação, incorporando critérios ESG, inclusão produtiva, convivência e proteção territorial; e, por fim, um conjunto de projetos consolida os efeitos acumulados em *retrofit*, permanência, reputação e valor público. É essa lógica que permite compreender a carteira como mecanismo de passagem entre as capacidades atuais do SCS e as condições do Estado Final Desejado.

A carteira de projetos detalha, em termos programáticos e operacionais, as famílias de entregáveis apresentadas no Capítulo 8. Se, naquele capítulo, os indicadores estratégicos foram vinculados a conjuntos de entregas em nível agregado, aqui essas entregas passam a ser associadas aos programas e projetos responsáveis por sua materialização. Desse modo, a seção 9.3 explicita a correspondência entre monitoramento estratégico e execução do portfólio, tornando mais visível a passagem entre objetivos, indicadores, entregáveis e iniciativas concretas de implementação do Polo.

O Quadro 9.24 sintetiza essa correspondência, mostrando como as principais famílias de entregáveis se distribuem entre os programas estratégicos e qual a função que desempenham na arquitetura do portfólio.

Quadro 9.24 — Correspondência entre famílias de entregáveis e programas do portfólio

Famílias de entregáveis	Programas mais diretamente associados	Função no portfólio
Estruturação institucional, base legal, gestão e monitoramento	**PG_1** (Governança e Base Institucional)	Criar a base de governança, coordenação e capacidade decisória do Polo
Serviços, infraestrutura, SLAs e operação territorial	**PG_2** (Operação Territorial e Serviços)	Converter a base institucional em operação urbana, serviços e funcionamento cotidiano

Famílias de entregáveis	Programas mais diretamente associados	Função no portfólio
Hubs, ativação produtiva e massa crítica de atores	**PG_2** (Operação Territorial e Serviços) e **PG_4** (Impacto Territorial e Valor Público)	Sustentar uso qualificado do território, atração de empresas e dinamização econômica
Framework ESG, dashboard, inclusão produtiva e proteção territorial	**PG_3** (Sustentabilidade e ESG)	Qualificar a operação sob critérios de sustentabilidade, inclusão e legitimidade territorial
Retrofit, reocupação, retenção e valorização territorial	**PG_4** (Impacto Territorial e Valor Público)	Converter capacidades instaladas em transformação física, permanência e valor público
Plataforma digital, dashboards e *feedback*	**PG_1** (Governança e Base Institucional), **PG_3** (Sustentabilidade e ESG) e interface com **PG_2/PG_4**	Apoiar monitoramento, integração de dados, transparência e aprendizagem institucional

A relação entre os projetos também é marcada por interdependências fortes. Projetos do PG_2, por exemplo, só ganham tração quando apoiados pela base institucional do PG_1; ao mesmo tempo, sua legitimidade e sustentabilidade dependem da mediação do PG_3, especialmente nos temas de inclusão, desempenho ambiental, critérios ESG e licença social. Já os projetos do PG_4 só produzem impacto territorial consistente quando as capacidades habilitadas, operadas e qualificadas pelos programas anteriores alcançam escala e estabilidade suficientes para se converter em reocupação, permanência e reconhecimento do território. Assim, a carteira de projetos não apenas executa os programas: ela materializa sua articulação interna e dá forma concreta à espinha dorsal da estratégia do Polo.

Além disso, a carteira deve ser compreendida em conexão com as demais camadas do Plano. Cada projeto se articula a objetivos estratégicos do BSC Territorial, a condições do Estado Final Desejado, a indicadores e metas, às interfaces territoriais e digitais do Polo e aos documentos complementares do projeto, como o Plano de Serviços e Infraestrutura, o Modelo de Sustentabilidade, a modelagem urbanística e territorial e a futura plataforma de atividades criativas. Desse modo, a sequência desta seção apresenta não apenas fichas de iniciativas, mas a estrutura concreta por meio da qual a estratégia poderá avançar do plano conceitual para a implementação monitorável.

O Quadro 9.25 consolida a carteira dos 21 projetos que compõem o portfólio estratégico do Polo, distribuídos entre os quatro programas apresentados na seção anterior. Para cada projeto, explicita-se sua entrega principal, sua fase de execução e o objetivo estratégico ao qual se vincula, permitindo visualizar, de forma integrada, a correspondência entre iniciativas, resultados esperados e trajetória de implementação.

Quadro 9.25 — Carteira consolidada: 21 projetos × 4 programas.

Projeto	Programa	Entrega principal	Fase	OE
$PJ_{1.1}$: Constituição da entidade gestora	PG_1	Entidade Estatuto	1	OE_1 ★
$PJ_{1.2}$: Modelo de gestão e gestão de portfólio	PG_1	Organograma Processos	1	OE_1 ★
$PJ_{1.3}$: Articulação legal	PG_1	30 iniciativas legais	1– 3	OE_1 ★
$PJ_{1.4}$: Fundo de capitais e redes	PG_1	Fundo R$ 50M 10 mentorias	1– 2	OE_5
$PJ_{1.5}$: Curadoria de ativos identitários	PG_1	Plataforma 12 totens	1– 3	OE_9
$PJ_{2.1}$: Plano de serviços e infra	PG_2	Plano completo	1	OE_2 ★
$PJ_{2.2}$: Operação urbana com SLAs	PG_2	SLAs 100% quadras	1– 2	OE_2 ★
$PJ_{2.3}$: Cinco *hubs* criativos	PG_2	5 *hubs* operacionais	1– 3	OE_6 ★
$PJ_{2.4}$: Atração e incubação	PG_2	50 âncoras; 200 *startups*	2– 3	OE_6 ★
$PJ_{2.5}$: Urbanismo tático e lab vivo	PG_2	10 quadras intervenções	1– 3	OE_{10}
$PJ_{2.6}$: Pactos de convivência	PG_2	100% pactos formalizados	– 3	OE_{10}
$PJ_{3.1}$: Modelo ESG e *framework*	PG_3	Modelo de sustentabilidade	1	OE_3
$PJ_{3.2}$: Dashboard público ESG	PG_3	Dashboard auditado	1– 3	OE_3
$PJ_{3.3}$: Inclusão produtiva	PG_3	500 beneficiários	1– 3	OE_7
$PJ_{3.4}$: Eficiência energética	PG_3	-30% consumo energético	F2– F3	OE_7
$PJ_{3.5}$: Anti-gentrificação	PG_3	200 empreendedores protegidos	1– 3	OE_{11}
$PJ_{4.1}$: *Retrofit* e *fast-track*	PG_4	Aprovação ≤4 meses	1– 3	OE_4
$PJ_{4.2}$: Reocupação reversível	PG_4	Redução de vacância	1– 3	OE_4
$PJ_{4.3}$: *Terroir*	PG_4	Marca; 3+ prêmios	1– 3	OE_8 ★
$PJ_{4.4}$: Retenção de empresas	PG_4	80% retenção anual	2– 3	OE_{12} ★
$PJ_{4.5}$: Território vivido	PG_4	10.000+/dia +25% atividades	3	OE_{12} ★

Essa consolidação cumpre dupla função. De um lado, oferece uma visão de conjunto da arquitetura operacional do portfólio, evidenciando como os projetos se distribuem entre governança, operação, sustentabilidade e impacto territorial. De outro, demonstra a rastreabilidade entre a execução programática e os referenciais estratégicos do Plano, ao assegurar cobertura integral tanto dos documentos complementares (Modelo Jurídico Institucional, Modelo de Gestão, Plano de Serviços e Infraestrutura e Modelo de Sustentabilidade) quanto dos 12 objetivos do BSC Territorial.

Mais do que uma simples lista de iniciativas, a carteira expressa o desdobramento prático da estratégia em unidades de entrega articuladas entre si. É por meio dela que os programas se materializam em ações concretas, capazes de produzir *outputs*, habilitar capacidades futuras e sustentar a progressão do território ao longo das três fases da estratégia. Nesse sentido, o quadro também funciona como síntese executiva do portfólio, ao tornar visível o encadeamento entre projetos, programas e objetivos estratégicos.

9.4 INTERFACE ENTRE O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E A MODELAGEM URBANÍSTICA E TERRITORIAL

A relação entre o portfólio estratégico e a modelagem urbanística e territorial é estruturante para a coerência do Plano. O portfólio organiza a execução em programas, projetos, fases e benefícios esperados; a modelagem urbanística e territorial, por sua vez, traduz essa arquitetura estratégica em leitura espacial, critérios de zoneamento, priorização de quadras, fluxos, permeabilidade, mobilidade, infraestrutura e soluções de ocupação do território. Assim, não se trata de duas camadas paralelas do projeto, mas de duas dimensões complementares de uma mesma trajetória de transformação: a primeira define o que deve ser feito e em que sequência; a segunda ajuda a definir onde, com que configuração espacial e sob quais condicionantes territoriais isso deve ocorrer.

Essa interface é coerente com a própria estrutura do projeto original. A proposta da Etapa 3 estabelece que o modelo urbanístico digital e físico deve ser desenvolvido a partir dos resultados das etapas anteriores e produzir uma proposta de zoneamento que considere permeabilidade, uso do solo, fluxos, mobilidade, infraestrutura urbana e soluções baseadas na natureza. O Plano Estratégico, por sua vez, já explicita que as definições estratégicas devem retroalimentar os produtos técnicos de zoneamento, permeabilidade, fluxos, mobilidade e prototipação do território, assegurando coerência entre visão estratégica e desenho espacial do Polo. O portfólio é, portanto, o mecanismo pelo qual essa retroalimentação se organiza em termos de prioridade, faseamento e governança.

Em termos práticos, a modelagem urbanística e territorial fornece ao portfólio quatro contribuições decisivas. Primeiro, ajuda a territorializar os programas e projetos, distinguindo quais componentes devem ser implantados em determinadas quadras, frentes, eixos de circulação ou áreas de maior sensibilidade patrimonial e operacional. Segundo, permite hierarquizar intervenções, definindo onde a ativação inicial produz maior capacidade demonstrativa e onde o *retrofit* em escala se torna mais viável. Terceiro, oferece base para compatibilizar os projetos com condicionantes urbanísticas, patrimoniais, de mobilidade, infraestrutura e paisagem. Quarto, contribui para que a implantação dos *hubs*, serviços, laboratórios, espaços de convivência e intervenções táticas não ocorra de forma abstrata, mas ancorada em leitura espacial do território.

Essa relação é particularmente importante porque o portfólio não opera apenas com lógica funcional, mas também com lógica territorial. Cada um dos cinco *hubs* depende de uma combinação específica entre vocação programática, eixos de serviços associados, critérios espaciais de implantação, ativos-âncora e condicionantes urbanísticos e operacionais[26]. A modelagem urbanística e territorial reduz, assim, o risco de que a carteira de projetos seja tratada como conjunto homogêneo e indiferenciado, permitindo calibrar a implantação dos *hubs* segundo quadras prioritárias, fluxos, permeabilidade, *retrofit*, mobilidade e dinâmicas reais de uso e permanência no SCS. Desse modo, a territorialização dos *hubs* deixa de ser

[26] Ver Quadro 2 do Plano de Serviços e Infraestrutura.

inferência genérica e passa a funcionar como mediação concreta entre estratégia, desenho espacial e implementação do portfólio.

O Quadro 9.26 sintetiza como o portfólio estratégico se articula à modelagem urbanística e territorial do SCS, evidenciando que programas e projetos não operam de forma abstrata, mas dependem de leitura espacial, priorização de quadras, definição de fluxos, condicionantes urbanísticos e critérios de implantação no território. Seu objetivo é explicitar, de forma integrada, como a estratégia formulada no Plano se territorializa por meio do desenho urbano e como a modelagem, por sua vez, retroalimenta a priorização e o sequenciamento da carteira de projetos.

Quadro 9.26 — Interface entre o portfólio estratégico e a modelagem urbanística e territorial.

Programa estratégico	Função principal no portfólio	Contribuição esperada da modelagem urbanística e territorial
PG_1: Governança e Base Institucional	Estruturar entidade gestora, base legal, financiamento e capacidade de coordenação	Indicar condicionantes territoriais, áreas sensíveis, prioridades espaciais e critérios para pactuação interinstitucional e regulação da implantação
PG_2: Operação Territorial e Serviços	Implantar *hubs*, serviços, SLAs, urbanismo tático e operação cotidiana	Territorializar *hubs*, definir quadras prioritárias, orientar fluxos, mobilidade, permeabilidade, infraestrutura e lógica de ativação do território
PG_3: Sustentabilidade e ESG	Incorporar critérios ESG, inclusão produtiva, proteção territorial e monitoramento	Apoiar leitura de desempenho ambiental, qualificação do espaço público, acessibilidade, soluções baseadas na natureza e prevenção de efeitos territoriais excludentes
PG_4: Impacto Territorial e Valor Público	Produzir *retrofit* em escala, reocupação, reputação e permanência	Orientar áreas de maior potencial de reocupação, conexões urbanas, ativação de frentes e consolidação da imagem territorial do SCS

A interface entre portfólio e modelagem também deve ser compreendida como mecanismo de sequenciamento territorial. Na Fase 1, a modelagem ajuda a identificar áreas de ativação inicial, ativos-âncora, condições mínimas de uso e demonstração, permitindo que a implantação seja incremental e com menor risco. Na Fase 2, ela passa a apoiar decisões de escala, *retrofit*, expansão dos *hubs*, reocupação e estabilização da operação territorial. Na Fase 3, sua função se desloca para consolidação, permanência, reputação territorial e eventual replicabilidade da lógica de intervenção em outras áreas. Assim, a modelagem urbanística e territorial não se limita a produzir representação espacial do SCS; ela opera como instrumento de priorização e aprendizagem ao longo das fases do portfólio.

Por essa razão, recomenda-se que os produtos da modelagem urbanística e territorial sejam tratados como insumos de decisão do portfólio, e não apenas como anexos técnicos. Isso implica prever sua utilização nos ritos de priorização de projetos, na definição de tranches de implantação, na pactuação entre atores, na calibração dos projetos de serviços e infraestrutura e na revisão de decisões ao longo da execução. A lógica subjacente é simples: se o portfólio organiza a transformação em termos estratégicos, a modelagem urbanística e territorial deve qualificá-la em termos espaciais, permitindo que a estratégia avance com maior aderência ao território real do SCS.

9.5 INTERFACE ENTRE O PORTFÓLIO ESTRATÉGICO E A PLATAFORMA DE ATIVIDADES CRIATIVAS

A plataforma de atividades criativas deve ser compreendida, no âmbito deste Plano, como a principal infraestrutura digital de apoio à implementação, ao monitoramento e à aprendizagem institucional do Polo. Se o portfólio estratégico organiza a transformação em programas, projetos, fases, entregas e benefícios, a plataforma fornece o ambiente técnico por meio do qual parte relevante dessa transformação poderá ser acompanhada, registrada, integrada e ajustada ao longo do tempo. Trata-se, portanto, de uma interface de execução, e não de um componente acessório: sua função é permitir que a governança do Polo opere com base em dados, dashboards, relatórios, *feedback*s e indicadores territorializados.

Essa leitura é coerente com a própria estrutura do projeto original. A chamada pública prevê, como uma de suas quatro frentes, o estudo, a modelagem e o desenvolvimento de uma plataforma de atividades criativas voltada à gestão inteligente do ambiente e ao suporte à tomada de decisão. A proposta do projeto detalha essa frente em entregáveis específicos, como plano de execução da plataforma, relatório de desenvolvimento do sistema, protótipo funcional com 50% das funcionalidades, relatórios de funcionamento, procedimentos de segurança e manutenção, dashboards operacionais, mecanismos de coleta de *feedback* e definição de indicadores ambientais e sociais para avaliação de impacto ESG. O portfólio estratégico precisa, portanto, reconhecer essa frente como componente funcional da implementação do Polo e como infraestrutura transversal de apoio aos quatro programas estratégicos.

Em termos práticos, a plataforma deve desempenhar ao menos cinco funções no interior do portfólio: A primeira é a de *monitoramento*, permitindo acompanhar indicadores, metas, SLAs, execução físico-financeira, adesão de usuários e evolução dos projetos. A segunda é a de *integração de serviços*, reunindo funcionalidades de reserva de espaços, acesso a programas, acompanhamento de editais, comunicação com usuários e conexão entre empresas, talentos, parceiros e gestores. A terceira é a de *produção de evidências*, consolidando dados para relatórios, painéis gerenciais, dashboard ESG e revisão periódica das prioridades do portfólio. A quarta é a de *suporte à decisão*, oferecendo visualizações e informações úteis para a instância gestora do Polo e para os processos de pactuação e correção de rota. A quinta é a de *transparência pública*, ampliando a capacidade de prestação de contas, acompanhamento social e legitimidade institucional do processo de implementação.

A interface entre portfólio e plataforma também precisa ser lida segundo a lógica de faseamento da estratégia. Na Fase 1, a prioridade é estruturar a camada mínima funcional da plataforma, com plano de execução, escopo inicial, identificação de bases de dados, protótipo funcional parcial, primeiros dashboards e mecanismos de *feedback*. Nessa etapa, sua principal contribuição é apoiar a instalação das rotinas de monitoramento e a organização dos dados necessários à gestão do Polo. Na Fase 2, a plataforma deve avançar em integração de funcionalidades, ampliação do uso, robustez analítica, apoio à gestão dos *hubs*, acompanhamento da operação territorial e consolidação de indicadores ESG e de desempenho do portfólio. Na Fase 3, sua função

se desloca para o suporte à maturidade do ecossistema, à transparência pública, à governança orientada por dados e à revisão contínua de prioridades e métricas em um Polo já operando em regime mais estável e complexo.

O Quadro 9.27 sintetiza como a plataforma de atividades criativas se articula ao portfólio estratégico do Polo, evidenciando que sua função não se restringe ao apoio tecnológico, mas se estende ao monitoramento, à integração de serviços, à produção de evidências, à transparência e ao suporte à tomada de decisão ao longo da implementação. Seu objetivo é mostrar, de forma sintética, como cada programa estratégico depende dessa infraestrutura digital para operar com maior coordenação, rastreabilidade e capacidade de aprendizagem institucional.

Quadro 9.27 — Interface entre o portfólio estratégico e a plataforma de atividades criativas

Programa estratégico	Função principal no portfólio	Contribuição esperada da plataforma
PG_1: Governança e Base Institucional	Estruturar coordenação, base legal, mandato da entidade gestora e capacidade de decisão	Apoiar governança por dados, registro de deliberações, monitoramento do portfólio, relatórios gerenciais e prestação de contas
PG_2: Operação Territorial e Serviços	Implantar *hubs*, SLAs, serviços, urbanismo tático e operação cotidiana	Integrar reservas, agendamentos, acompanhamento de uso, fluxos operacionais, indicadores de serviço e painéis de desempenho territorial
PG_3: Sustentabilidade e ESG	Incorporar critérios ESG, inclusão produtiva, proteção territorial e monitoramento verificável	Sustentar dashboard ESG, indicadores ambientais e sociais, acompanhamento de metas e auditoria de critérios verificáveis
PG_4: Impacto Territorial e Valor Público	Produzir *retrofit*, reocupação, reputação, permanência e reconhecimento do SCS	Consolidar evidências de impacto, painéis de uso e permanência, acompanhamento de ocupação e suporte à comunicação pública de resultados

A existência dessa interface implica reconhecer que a plataforma não deve ser tratada apenas como solução tecnológica genérica, mas como parte da arquitetura de implementação do Polo. Por essa razão, recomenda-se que seu desenvolvimento observe, desde o início, requisitos mínimos de governança do dado, segurança, manutenção, interoperabilidade, atualização periódica e aderência às necessidades dos gestores públicos e demais atores envolvidos. Também se recomenda que os produtos da Etapa 4 sejam utilizados como insumos permanentes do sistema de monitoramento do Plano, assegurando que a plataforma evolua em sintonia com o amadurecimento do portfólio e não como infraestrutura digital paralela à estratégia.

Em síntese, a plataforma de atividades criativas deve funcionar como mediação entre estratégia e operação. Se o portfólio organiza o que precisa ser feito, em que sequência e com quais benefícios esperados, a plataforma cria as condições para que essa execução seja acompanhada, ajustada, comunicada e progressivamente qualificada. Sua função, portanto, é reforçar a capacidade de coordenação, de aprendizagem e de monitoramento do Polo ao longo do ciclo 2026–2036, contribuindo para que a implementação avance com maior rastreabilidade, transparência e coerência entre decisão estratégica e operação territorial.

9.6 AGENDA DE MUDANÇA: DAS CAPACIDADES ATUAIS AO ESTADO FINAL DESEJADO

A Agenda de Mudança constitui o artefato central do MSP para explicitar como a transformação se produz ao longo do tempo. Sua função, neste Plano, é demonstrar de maneira estruturada como os quatro programas estratégicos reconfiguram capacidades, recursos, rotinas e padrões de funcionamento do território, convertendo a situação atual do SCS no EFD em 2036. Em termos práticos, a Agenda de Mudança responde à seguinte questão: o que precisa mudar, em cada dimensão crítica do território, para que a estratégia deixe de ser apenas intencional e se converta em capacidade efetiva, resultado observável e benefício sustentado?

A seção organiza essa resposta em quatro movimentos complementares. Primeiro, identifica-se o ponto de partida da transformação, isto é, o conjunto de capacidades atuais e de lacunas críticas que caracterizam o território no *baseline* de 2024. Em seguida, explicita-se o estado-alvo a ser construído até 2036, traduzido em capacidades futuras vinculadas ao EFD e aos indicadores definidos no Capítulo 8. Na sequência, consolida-se a lógica de transformação propriamente dita, evidenciando quais programas e projetos atuam sobre cada dimensão estratégica. Por fim, analisam-se as interdependências entre os programas, de modo a demonstrar que a mudança não decorre da soma mecânica de projetos, mas de uma sequência coordenada de habilitação, execução, proteção e consolidação.

Mapa de capacidades atuais (*baseline* 2024)

O ponto de partida da Agenda de Mudança é o reconhecimento explícito das capacidades hoje existentes, e, sobretudo, das ausências de capacidade que limitam a transformação do território. Com base no diagnóstico do SCS e nos *baselines* consolidados no Capítulo 8, observa-se que o território ainda opera sob forte fragmentação institucional, baixa previsibilidade decisória, fragilidade financeira, precariedade operacional, inexistência de massa crítica produtiva, baixa institucionalização de ESG e inclusão, reduzida reabilitação predial, fraca ativação identitária e ausência de evidências robustas de permanência. Essas fragilidades não são problemas isolados: constituem gargalos sistêmicos que restringem a financiabilidade, a coordenação, a atratividade e a sustentabilidade da transformação.

O Quadro 9.28 sistematiza esse ponto de partida ao organizar, por dimensão, a capacidade atual observada e o respectivo gap crítico. Sua função é tornar visível que a transformação proposta pelo Plano não parte de uma base já estruturada, mas de um conjunto de déficits institucionais, operacionais, econômicos, sociais e simbólicos que precisam ser enfrentados de forma coordenada. O quadro, portanto, cumpre papel diagnóstico dentro da Agenda de Mudança: ele identifica onde o território está hoje e explicita por que a simples execução de projetos, sem reconfiguração de capacidades, seria insuficiente para alterar de modo duradouro sua trajetória.

Quadro 9.28 — Mapa de capacidades atuais e gaps críticos (baseline 2024).

Dimensão	Capacidade atual (*Baseline*)	Gap crítico
Governança	• Nenhuma entidade gestora constituída • decisões ad hoc entre órgãos distritais • base legal fragmentada	Ausência de previsibilidade decisória e coordenação institucional
Finanças	• Financiamento por projeto • sem receita recorrente • 10% adesão legal a instrumentos	Sem capacidade de investimento de longo prazo
Operação urbana	• Operação fragmentada • tempo de resposta ~10 dias • 0% quadras com SLA • satisfação ~40%	Território não financiável; infraestrutura abaixo do mínimo
Ecossistema produtivo	• 0 *hubs* formalizados • infraestrutura precária • 0 empresas-âncora • 0 *startups* incubadas	Sem massa crítica para ecossistema de inovação
ESG e inclusão	• 0% editais com critérios ESG • 0 programas de inclusão • discriminação racial 48%	Risco de gentrificação e exclusão dos atores locais
Estoque predial	• ~5% reabilitado • aprovação ~18 meses • vacância elevada	Ativo imobiliário degradado e subutilizado
Identidade territorial	• Ativos identitários não catalogados • programação cultural esporádica (<1 evento por semana)	Território sem narrativa e sem reconhecimento externo
Permanência	• Ciclos de pico-recuo • retenção de empresas desconhecida • ocupação não mensurada	Sem evidência de sustentabilidade da transformação

Mapa de capacidades futuras (meta 2036)

Se o quadro anterior explicita a situação de partida, o passo seguinte consiste em definir com clareza o estado-alvo da transformação. As capacidades futuras correspondem, nesse sentido, ao conjunto de condições que o território deverá ter construído até 2036 para que o Plano possa ser considerado bem-sucedido. Não se trata apenas de metas quantitativas isoladas, mas de uma nova configuração de governança, financiamento, operação, ecossistema produtivo, sustentabilidade, requalificação, identidade territorial e permanência. Essas capacidades futuras são o elo entre o portfólio programático e o EFD, porque traduzem a visão normativa do Plano em capacidades concretas, observáveis e monitoráveis.

O Quadro 9.29 apresenta esse estado-alvo por dimensão, vinculando cada capacidade futura às respectivas condições do EFD. Sua leitura evidencia que o horizonte de 2036 pressupõe, entre outros elementos, uma entidade gestora madura e autônoma, um fundo estruturado com escala crescente, operação urbana com padrão verificável, *hubs* em funcionamento com massa crítica, ESG auditado, *retrofit* em escala, ativos identitários curados e um território com uso contínuo, permanência e reputação lastreada em entrega. O quadro cumpre, assim, função normativa e operacional ao mesmo tempo: ele define para onde a transformação precisa convergir e fornece referência objetiva para orientar monitoramento, priorização e correção de rota.

Quadro 9.29 — Mapa de capacidades futuras e EFD vinculados (meta 2036).

Dimensão	Capacidade Futura (Meta 2036)	EFD Vinculado
Governança	• Entidade gestora autônoma e madura • quádrupla hélice em operação plena • 30 iniciativas legais articuladas	C_1: Previsibilidade decisória consolidada
Finanças	• Fundo de Capitais com R$ 50M • 10 programas de mentoria/incubação • 35% PMEs com acesso a financiamento	C_4: Sustentabilidade financeira C_5: Carteira estruturada
Operação urbana	• SLAs em 100% quadras • resposta ≤1 dia • satisfação 80% • operação com maturidade e padrão verificável	C_3: Operação urbana com padrão verificável
Ecossistema produtivo	• 5 *hubs* operacionais • 50 empresas-âncora • 200 *startups* • 2.000+ postos de trabalho • faturamento +40%	C_7: Massa crítica C_9: Territorialização da inovação C_{10}: Capital humano formado
ESG e inclusão	• 100% editais ESG auditados • 500 beneficiários de inclusão • -30% consumo energético • 200 empreendedores protegidos	C_6: Sustentabilidade ambiental C_8: Inclusão integrada C_{13}: Licença social
Estoque predial	• 20% reabilitado • aprovação ≤4 meses • *pipeline* contínuo de *retrofit*	C_2: Requalificação predial em escala
Identidade territorial	• Plataforma georreferenciada • 12 totens • 2+ eventos/semana • DNA Criativo e Terroir como ativos curados	C_{16}: Reputação lastreada em entrega
Permanência	• 10.000+ pessoas/dia • 80% retenção • +25% atividades culturais • ciclo virtuoso consolidado	C_{11}: Validação de mercado C_{14}: Uso contínuo e permanência

Transformação: programas como motor da mudança

A passagem entre capacidades atuais e capacidades futuras não ocorre automaticamente, nem pode ser atribuída a um único projeto ou a uma única política. Ela depende da atuação articulada dos quatro programas estratégicos e de sua carteira integrada de projetos. É justamente essa mediação que a Agenda de Mudança torna explícita: entre o estado presente e o estado desejado existe um conjunto de intervenções programáticas que mobilizam recursos, geram entregas, ativam novas rotinas, reconfiguram capacidades e produzem resultados acumulativos. Nesse sentido, os programas operam como verdadeiro motor da mudança, pois são eles que conectam entregas concretas à transformação sistêmica do território.

O Quadro 9.30 consolida essa lógica de transformação. Para cada dimensão crítica, ele articula quatro elementos: a capacidade atual de partida, o(s) programa(s) responsável(is), os projetos motores da mudança e a capacidade futura resultante. Sua leitura, da esquerda para a direita, permite visualizar o encadeamento essencial da estratégia: *onde estamos* → *o que fazemos* → *onde chegaremos*. O quadro mostra, por exemplo, que a ausência de entidade gestora e a fragmentação decisória são enfrentadas sobretudo pelo PG_1 (Governança e Base Institucional); que a operação fragmentada e a ausência de *hubs* são transformadas principalmente pelo PG_2(Operação Territorial e Serviços); que ESG, inclusão e proteção territorial são estruturados pelo PG_3 (Sustentabilidade e ESG);e que a requalificação predial, o

posicionamento territorial e a permanência dependem fortemente do PG_4 (Impacto Territorial e Valor Público), em articulação com os demais. Trata-se, portanto, da síntese executiva da Agenda de Mudança, pois explicita como a transformação territorial é distribuída entre programas e projetos com capacidade real de alavancagem.

Quadro 9.30 — Agenda de Mudança: transformação de capacidades pelos programas e projetos.

Capacidade atual	Programa(s)	Projeto(s) motor(es)	Capacidade futura
Nenhuma entidade gestora decisões ad hoc	PG_1 (Governança e base institucional)	$PJ_{1.1}$ (Entidade gestora) $PJ_{1.2}$ (Modelo de gestão) $PJ_{1.3}$ (Articulação Legal)	• Governança autônoma • previsibilidade decisória • 30 iniciativas legais
Financiamento por projeto sem recorrência	PG_1 (Governança e base institucional)	$PJ_{1.4}$ (Fundo de capitais)	• Fundo R$ 50M • 10 programas mentoria • 35% PMEs financiadas
Operação fragmentada ~10 dias resposta satisfação ~40%	PG_2 (Operação territorial e serviços)	$PJ_{2.1}$ (Plano de serviços) $PJ_{2.2}$ (SLAs)	• SLAs 100% quadras • resposta ≤1 dia • satisfação 80%
0 *hubs* 0 empresas-âncora infra precária	PG_2 (Operação territorial e serviços)	$PJ_{2.3}$ (Cinco *hubs*) $PJ_{2.4}$ (Atração/ Incubação)	• 5 *hubs* 50 âncoras • 200 *startups* • 2.000+ postos
0% editais ESG 0 programas inclusão discriminação 48%	PG_3 (Sustentabilidade e ESG)	$PJ_{3.1}$ (Modelo ESG) $PJ_{3.3}$ (Inclusão) $PJ_{3.5}$ Anti-Gentrificação	• 100% editais ESG • 500 beneficiários • discriminação 24%
~5% reabilitado aprovação ~18 meses	PG_4 (Impacto territorial e valor público)	$PJ_{4.1}$ (*Retrofit Fast-track*) $PJ_{4.2}$ (Reocupação)	• 20% reabilitado • aprovação ≤4 meses
Ativos identitários não catalogados <1 evento/semana	PG_1 (Governança e base institucional) PG_4 (Impacto territorial e valor público)	$PJ_{1.5}$ (DNA Criativo) $PJ_{4.3}$ (*Terroir*)	• Plataforma • 12 totens • 2+ eventos/sem • 3+ prêmios nacionais
Ciclos pico-recuo sem medição retenção desconhecida	PG_2 (Operação territorial e serviços) PG_3 (Sustentabilidade e ESG) PG_4 (Impacto territorial e valor público)	$PJ_{2.6}$ (Pactos) $PJ_{3.5}$ (Anti-Gentrificação) $PJ_{4.4}$ (Retenção) $PJ_{4.5}$ (Território vivido)	• 10.000+/dia • 80% retenção • ciclo virtuoso consolidado

Interdependências entre programas

Embora apresentados separadamente por razões analíticas e de gestão, os quatro programas não operam em silos. Ao contrário, sua efetividade depende de uma lógica de interdependência coerente com a espinha dorsal da estratégia, já identificada nos Capítulos 7 e 8: $OE_1 \rightarrow OE_2 \rightarrow OE_6 \rightarrow OE_8 \rightarrow OE_{12}$. Isso significa que os programas se articulam segundo uma cadeia de dependências em que alguns habilitam a ação dos demais, outros operam a transformação em escala, outros protegem sua legitimidade e outros consolidam seus efeitos no território.

Nessa lógica, o PG_1 desempenha função habilitadora. Sem governança constituída, base legal articulada e capacidade mínima de coordenação, não há como contratar, monitorar e sustentar a operação urbana e os serviços que cabem ao PG_2. Em seguida, o PG_2 exerce função viabilizadora: sem operação previsível, SLAs, infraestrutura e *hubs* ativados, o território não se torna financiável nem adquire massa crítica suficiente para sustentar *retrofit*, validação de mercado e reconhecimento externo, dimensões centrais do PG_4. Ao mesmo tempo, o PG_3 cumpre função protetiva e estabilizadora: sem ESG verificável, inclusão produtiva e mecanismos de proteção da diversidade territorial, o crescimento operacional e econômico tende a ampliar exclusão, pressionar o tecido local e comprometer a licença social, fragilizando os resultados de permanência e reputação. Por fim, o PG_4 exerce função de consolidação e retroalimentação: ao produzir reconhecimento, valorização territorial e permanência, reforça a base financeira e institucional, retroalimentando capacidades que fortalecem novamente o PG_1.

Em termos sintéticos, a lógica de interdependência pode ser expressa da seguinte forma: PG_1 habilita, PG_2 executa, PG_3 protege e PG_4 consolida. Essa cadeia não deve ser lida como sequência rígida e linear, mas como arquitetura coordenada de transformação, na qual cada programa exerce função predominante sem deixar de interagir com os demais. É essa lógica que impede que o portfólio seja interpretado como mera soma de projetos independentes e o reposiciona como um arranjo programático capaz de produzir mudança territorial cumulativa, sustentada e verificável ao longo do horizonte 2026–2036.

9.7 FONTES DE FINANCIAMENTO

A viabilidade do portfólio estratégico depende de uma arquitetura financeira combinada, capaz de articular fontes públicas, privadas e híbridas de modo coerente com a natureza de cada programa, com a progressão das fases de implementação e com o tipo de esforço requerido por cada projeto. Não há, portanto, uma única fonte capaz de sustentar o conjunto do esforço transformador. O desenho financeiro do Plano pressupõe composição de instrumentos, diversificação de risco e capacidade crescente de mobilização ao longo do tempo, em coerência com a própria lógica do PG_1 (Governança e Base Institucional), que prevê estruturação de fundo, ampliação das conexões com ambientes de inovação, fomento e investimento e fortalecimento da capacidade de captação do Polo.

Essa seção parte de duas premissas. A primeira é que o orçamento não antecede a governança; ele resulta dela. Será a partir da atuação da instância de gestão e governança do Polo que o circuito entre estratégia, priorização, viabilidade e alocação de recursos poderá ser estabilizado com consistência suficiente para sustentar a implementação. A segunda é que o portfólio possui comportamento físico-financeiro desigual ao longo do tempo: a intensidade do investimento, a natureza dos gastos e o tipo de fonte mais adequado variam conforme a fase e conforme o programa. Por isso, a leitura de financiamento precisa combinar visão estratégica e leitura executiva.

Princípios orientadores da arquitetura financeira

A arquitetura financeira do Plano deve observar quatro princípios. O primeiro é a diversificação, para reduzir vulnerabilidade à interrupção de uma única fonte e ampliar capacidade de alavancagem. O segundo é a aderência entre fonte e natureza do gasto, distinguindo investimentos intensivos em capital, custeio recorrente, incentivos, parcerias e instrumentos de apoio à inovação. O terceiro é o faseamento, de modo que a mobilização de recursos acompanhe a lógica de ativação, escala e consolidação do Polo. O quarto é a compatibilidade entre sustentabilidade financeira e missão pública, assegurando que geração de receita, captação e reinvestimento operem em sintonia com inclusão produtiva, valor público e permanência territorial. Essas diretrizes são convergentes com a proposta de modelo econômico-financeiro híbrido do Polo e com a lógica de fundo de reinvestimento e receitas recorrentes desenvolvida no Modelo de Sustentabilidade.

Grupos de fontes de financiamento

As principais fontes de financiamento do portfólio podem ser organizadas em quatro grupos complementares.

O primeiro grupo é composto por recursos públicos diretos, com destaque para instrumentos do PPA-DF, dotações setoriais do GDF, chamadas de fomento, emendas parlamentares e mecanismos urbanísticos aplicáveis, como instrumentos associados à política urbana e à requalificação territorial. Nesse grupo, a Meta M1468 do PPA-DF 2024–2027, já associada ao desenvolvimento do Setor Comercial Sul por meio da consolidação do Polo, funciona como âncora programática relevante para a inserção institucional do esforço no planejamento governamental.

O segundo grupo reúne parcerias público-privadas e concessões, particularmente adequadas para componentes intensivos em *retrofit*, operação de equipamentos, serviços territoriais, uso de imóveis, ativação de espaços e estruturas de *project finance*. Esse grupo é especialmente importante para a fase de expansão e escala, quando o Plano deixa de operar apenas com estruturação institucional e passa a demandar investimentos mais robustos em infraestrutura, serviços e reocupação.

O terceiro grupo corresponde ao investimento privado direto e instrumentos de capital, incluindo aportes de empresas-âncora, investidores imobiliários, fundos ligados ao ecossistema empreendedor, investidores-anjo e veículos de venture capital conectados à agenda de *startups*, incubação e aceleração. Essa camada é particularmente aderente a projetos do PG_2 (Operação Territorial e Serviços) e do PG_4 (Impacto Territorial e Valor Público), bem como aos mecanismos de geração de empreendimentos e à estratégia de atração de âncoras e validação de mercado.

O quarto grupo envolve o Fundo de Capitais do Polo, fontes multilaterais e cooperação nacional e internacional, incluindo organismos como BID e CAF, além de chamadas de P&D e inovação. Nesse campo, chamam atenção oportunidades já apontadas em documentos do projeto, como a Chamada BNDES/Finep de centros de PD&I e o BNDES Mais Inovação, particularmente aderentes a laboratórios, plataformas

tecnológicas e componentes da infraestrutura de inovação do Polo. A proposta da plataforma e da modelagem territorial também reforça a pertinência de combinar fomento público, contratação especializada e articulação institucional para viabilizar entregas digitais e técnicas mais complexas.

O Quadro 9.31 mostra que a sustentabilidade financeira do portfólio não depende apenas de identificar fontes, mas de distribuí-las de forma aderente à natureza dos programas e às exigências de cada etapa da implementação. Em termos estratégicos, a diversificação das fontes é parte constitutiva da própria viabilidade do Polo.

Quadro 9.31 — Grupos de fontes de financiamento e aderência ao portfólio

Grupo de fonte	Caracterização	Programas com maior aderência*
Recursos públicos diretos	PPA-DF, chamadas de fomento, dotações setoriais, emendas, instrumentos urbanísticos	PG_1, PG_2 e PG_3
Parcerias público-privadas e concessões	*Retrofit*, operação de equipamentos, serviços territoriais, uso de imóveis e estruturas de *project finance*	PG_2 e PG_4
Investimento privado direto e capital empreendedor	Empresas-âncora, investidores imobiliários, investidores-anjo, venture capital, corporate venture	PG_2 e PG_4
Fundo de Capitais, multilaterais e cooperação	Fundo estruturado do Polo, BID, CAF, BNDES, Finep, cooperação nacional e internacional	PG_1, PG_2, PG_3 e PG_4

* PG_1: Governança e Base Institucional; PG_2: Operação Territorial e Serviços; PG_3: Sustentabilidade e ESG; PG_4: Impacto Territorial e Valor Público

Leitura físico-financeira por fase

O comportamento agregado do portfólio confirma duas características centrais. A primeira é que a Fase 1 possui perfil de estruturação e habilitação, combinando formulação institucional, pactuação, projetos estruturantes iniciais, protótipos, primeiros serviços e organização da capacidade de captação. O gasto predominante aqui não é o de escala territorial plena, mas o de construção de base: governança, modelagem, projetos executivos, primeiras adequações, sistemas de monitoramento, pilotos e preparação dos *hubs*. Isso é coerente com a proposta submetida, que concentra, nos primeiros meses, o diagnóstico, a estruturação do Polo e o início das etapas de modelagem territorial e plataforma.

A segunda característica é que o pico de esforço financeiro tende a ocorrer na Fase 2, quando a transformação passa da fundação institucional para a escala operacional, produtiva e territorial. É nessa etapa que ganham densidade o *retrofit*, os *hubs*, os serviços territoriais, os laboratórios, os equipamentos de convivência, a ampliação da operação urbana e a ativação econômica em maior escala. A própria leitura anterior do relatório de execução já apontava essa concentração de esforço na segunda etapa, e o cronograma da proposta reforça a ideia de sobreposição entre estruturação, modelagem e desenvolvimento tecnológico antes da expansão plena.

Por fim, a Fase 3 tende a operar sob lógica de consolidação e sustentabilidade ampliada, em que, embora permaneçam necessários recursos para manutenção, atualização, expansão seletiva e internacionalização, a expectativa é de maior diversificação de receitas, maior previsibilidade de operação e maior capacidade de reinvestimento.

Essa etapa depende, portanto, menos de aportes exclusivamente inaugurais e mais da maturidade da arquitetura financeira construída nas fases anteriores.

O Quadro 9.32 sintetiza o comportamento físico-financeiro do portfólio ao longo das três fases do Plano, evidenciando como variam a natureza do esforço de implementação e os tipos de fontes mais aderentes em cada etapa da trajetória 2026–2036.

Quadro 9.32 — Leitura físico-financeira sintética por fase

Fase	Natureza predominante do esforço	Tipo de fonte mais aderente
Fase 1: Rotinas e previsibilidade (2026–2028)	Estruturação institucional, base legal, modelagem, projetos executivos, pilotos, primeiros serviços, protótipos e sistemas de monitoramento	Recursos públicos diretos, chamadas de fomento, cooperação institucional, Fundo inicial do Polo
Fase 2: *Retrofit* e reocupação (2029–2032)	*Retrofit* em escala, *hubs*, serviços territoriais, laboratórios, operação urbana, equipamentos e ativação econômica	PPPs, concessões, *project finance*, BNDES/Finep, investimento privado, capital empreendedor
Fase 3: Consolidação (2033–2036)	Sustentação da operação, atualização, reinvestimento, expansão seletiva, reputação e internacionalização	Receitas recorrentes, reinvestimento, capital privado, multilaterais, cooperação e funding complementar

Aderência entre programas, tipos de gasto e fontes predominantes

A leitura físico-financeira também precisa ser feita por programa. O PG_1 (Governança e Base Institucional) demanda principalmente recursos para estruturação institucional, base jurídica, coordenação, organização do fundo, curadoria e mecanismos de gestão e monitoramento. Suas fontes mais aderentes tendem a ser recursos públicos, instrumentos de planejamento governamental, cooperação institucional e estruturação inicial de fundo.

O PG_2 (Operação Territorial e Serviços) concentra parte importante dos componentes de maior intensidade material e operacional do portfólio: serviços, *hubs*, SLAs, laboratórios, infraestrutura empresarial e de convivência, urbanismo tático e ativação territorial. Aqui, a combinação entre recursos públicos, parcerias, concessões, financiamento de inovação e investimentos privados é decisiva.

O PG_3 (Sustentabilidade e ESG) demanda recursos para dashboard, inclusão produtiva, critérios ESG, monitoramento, eficiência energética, salvaguardas territoriais e mecanismos anti-gentrificação. Embora parte desses componentes possa ser custeada por recursos públicos e cooperação, o próprio Modelo de Sustentabilidade propõe fontes alternativas, receitas recorrentes e fundo de reinvestimento como elementos essenciais à sua sustentação de longo prazo.

O PG_4 (Impacto Territorial e Valor Público) depende de instrumentos que apoiem *retrofit* em escala, atração e retenção de atores, posicionamento e permanência. Por sua natureza, esse programa tende a exigir maior convergência entre capital privado, instrumentos híbridos, incentivos e mecanismos de valorização territorial articulados à missão pública do Polo.

O Quadro 9.33 apresenta, de forma sintética, a relação entre cada programa estratégico, a natureza predominante de seus gastos e os grupos de fontes de financiamento mais compatíveis com sua execução. Seu objetivo é explicitar que a sustentabilidade financeira do portfólio depende da aderência entre tipo de iniciativa, perfil de despesa e arranjo de funding.

Quadro 9.33 — Síntese de aderência financeira por programa

Programa	Natureza predominante do gasto	Fontes predominantes
PG_1: Governança e Base Institucional	Estruturação, coordenação, governança, fundo, instrumentos jurídicos e monitoramento	Recursos públicos diretos, cooperação institucional, fundo inicial
PG_2: Operação Territorial e Serviços	Infraestrutura, *hubs*, serviços, SLAs, urbanismo tático, laboratórios e ativação	Recursos públicos, PPPs, concessões, BNDES/Finep, investimento privado
PG_3: Sustentabilidade e ESG	Dashboard, inclusão produtiva, eficiência energética, salvaguardas territoriais e critérios ESG	Recursos públicos, cooperação, receitas recorrentes, fundo de reinvestimento
PG_4: Impacto Territorial e Valor Público	*Retrofit* em escala, retenção, posicionamento, permanência e validação territorial	Capital privado, instrumentos híbridos, multilaterais, incentivos e funding complementar

Implicações para a governança do financiamento

A principal implicação dessa leitura é que financiamento não deve ser tratado como apêndice do portfólio, mas como componente de sua governança. Cada projeto precisa ter, desde sua estruturação, aderência mínima entre natureza do gasto, fase de execução, fonte provável, nível de complexidade, dependências e riscos. A própria ficha-padrão de iniciativa do portfólio já prevê campos como recursos necessários, fonte de financiamento, principais riscos e dependências, o que deve ser usado para transformar a estratégia de *funding* em rotina de gestão e não apenas em declaração de intenção.

Por isso, recomenda-se que a governança do Polo trate esta seção como base para três movimentos permanentes: *(i)* organização de um *pipeline* plurianual de captação e alocação; *(ii)* compatibilização entre portfólio estratégico e oportunidades reais de *funding*; e *(iii)* revisão periódica da aderência entre programas, fases, projetos e fontes. Isso permite que o Plano preserve sua coerência estratégica sem perder tração executiva, ao mesmo tempo em que responde à exigência da proposta de manter previsões orçamentárias ajustadas e validadas.

9.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: DOS PROGRAMAS AO ESTADO FINAL DESEJADO

Este capítulo organizou a execução do Plano Estratégico sob a forma de um portfólio programático composto por quatro programas e vinte e um projetos, estruturados segundo a lógica do *Managing Successful Programmes* (MSP). A contribuição central dessa arquitetura está em deslocar o foco da simples produção de

entregas para a transformação de capacidades. Documentos, modelos, instrumentos, obras, sistemas e arranjos institucionais não são tratados como fins em si mesmos, mas como meios para reconfigurar a combinação de governança, processos, pessoas, tecnologia, infraestrutura e coordenação territorial que define o que o SCS será capaz de realizar ao longo do horizonte 2026–2036.

A Agenda de Mudança explicita a passagem entre o ponto de partida e o horizonte de chegada. O *baseline* de 2024 revelou um território marcado por fragmentação institucional, baixa previsibilidade, precariedade operacional, ausência de massa crítica produtiva, fragilidade ESG, reduzida requalificação predial, baixa ativação identitária e insuficiente evidência de permanência. Em contraste, o estado-alvo de 2036 projeta uma configuração territorial em que governança, financiamento, operação urbana, *hubs*, ESG, *retrofit*, identidade e permanência operam de forma integrada, estável e verificável. A cobertura entre essas duas pontas é assegurada pelo portfólio: cada dimensão crítica é endereçada por programas e projetos específicos, e cada capacidade futura se articula às condições do Estado Final Desejado e aos indicadores estabelecidos no Capítulo 8.

O percurso de transformação pode ser sintetizado em uma cadeia lógica clara. Os projetos geram entregas tangíveis, como o Modelo Jurídico-Institucional, o Plano de Serviços e Infraestrutura, o dashboard ESG, o *pipeline* de *retrofit* e os instrumentos de curadoria territorial. Essas entregas, quando articuladas a processos de mudança organizacional, transição institucional e coordenação entre atores, constroem capacidades futuras, como governança autônoma, *hubs* operantes, ESG verificável, território financiável e mecanismos de permanência. As capacidades futuras, por sua vez, produzem resultados observáveis, como maior previsibilidade operacional, resposta mais rápida a incidentes, geração de postos de trabalho, redução de fricções e conflitos, ampliação de faturamento, qualificação do espaço urbano e uso contínuo do território. Esses resultados se traduzem em benefícios percebidos por stakeholders específicos: previsibilidade decisória, massa crítica econômica, inclusão produtiva, licença social, valorização territorial, reputação e permanência. Quando acumulados, esses benefícios sustentam o alcance dos doze objetivos estratégicos do BSC Territorial e viabilizam, progressivamente, a materialização das condições do Estado Final Desejado e da Visão 2036 do Polo Criativo Tecnológico do SCS.

A força dessa arquitetura está em sua rastreabilidade. A relação entre programas, projetos, benefícios, objetivos estratégicos e condições do Estado Final Desejado não é abstrata nem apenas declaratória. Ao longo do capítulo, ela foi explicitada por meio da arquitetura do portfólio, da carteira de projetos, das interfaces de implementação, da agenda de mudança, dos marcos de faseamento e das fontes de financiamento. Cada condição do Estado Final Desejado encontra correspondência em pelo menos um programa; cada programa produz benefícios verificáveis; e cada benefício se associa a públicos claramente identificáveis. Essa rastreabilidade constitui uma salvaguarda importante contra um dos riscos mais recorrentes em programas públicos: considerar bem-sucedida a entrega de artefatos formais sem que a transformação territorial pretendida tenha, de fato, se materializado.

Também se evidenciou que a efetividade do portfólio depende de sua lógica de interdependência interna. O PG_1 (Governança e Base Institucional) habilita, ao estruturar governança, base legal e capacidade financeira. O PG_2 (Operação Territorial

e Serviços) executa, ao converter essa base em operação territorial, serviços e ativação produtiva. O PG_3 (Sustentabilidade e ESG) protege e qualifica, ao assegurar inclusão, sustentabilidade e licença social. O PG_4 (Impacto Territorial e Valor Público) consolida, ao transformar essas capacidades em impacto territorial, validação de mercado, permanência e valor público. Essa cadeia reproduz a espinha dorsal da estratégia e garante que o portfólio seja lido como transformação coordenada, e não como simples justaposição de projetos independentes.

Os programas e projetos que compõem o portfólio estratégico também não operam de forma abstrata nem homogênea no território. Sua capacidade de produzir transformação depende da articulação entre direção estratégica, governança de execução e leitura espacial do SCS. Por isso, a modelagem urbanística e territorial funcionará como insumo permanente de priorização, sequenciamento e calibração da carteira, permitindo que a estratégia se traduza em intervenções territorialmente ancoradas, compatíveis com fluxos, quadras prioritárias, condicionantes urbanísticos e dinâmicas reais de uso e permanência.

Do mesmo modo, a plataforma de atividades criativas e gestão inteligente não constitui apenas suporte tecnológico complementar, mas infraestrutura digital de monitoramento, integração de serviços, produção de evidências e apoio à tomada de decisão. Ao conectar dados operacionais, indicadores do portfólio, métricas ESG e informações sobre uso do território, essa plataforma amplia a capacidade de coordenação, transparência e aprendizagem institucional do Polo, reforçando a coerência entre estratégia, execução e acompanhamento de resultados.

Em síntese, a passagem das capacidades atuais ao Estado Final Desejado depende da convergência entre três planos de transformação. O primeiro é o plano estratégico, que organiza prioridades, interdependências e fases. O segundo é o plano territorial, que ancora espacialmente os projetos e orienta sua implementação no SCS. O terceiro é o plano informacional e de monitoramento, que permite acompanhar, ajustar e comunicar a execução. É dessa convergência entre estratégia, territorialização e governança baseada em evidências que depende a conversão do portfólio em valor público acumulativo, tornando possível que o SCS avance, ao longo de 2026–2036, de um território marcado por fricções e dispersão para um polo criativo-tecnológico efetivamente vivo, governável, inclusivo e permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Plano Estratégico procurou converter a complexidade do Setor Comercial Sul em uma trajetória inteligível e governável de transformação para o horizonte 2026–2036. Ao articular diagnóstico, prospectiva, visão de futuro, mapa estratégico, indicadores e portfólio de programas e projetos, o documento buscou estabelecer não apenas o que se pretende alcançar, mas também em que condições, por quais caminhos e sob que critérios de monitoramento essa transformação pode ser sustentada ao longo do tempo.

A principal contribuição do Plano está em oferecer uma arquitetura integrada de decisão. Em vez de tratar de forma isolada os temas da requalificação urbana, da atração econômica, da inovação, da cultura, da convivência e da governança, o documento os organiza como dimensões interdependentes de um mesmo processo estratégico. Nessa perspectiva, a transformação do SCS depende menos de ações pontuais e mais da capacidade de construir continuidade decisória, reduzir fricções, formar escala, territorializar ativos existentes e consolidar pactos operacionais e institucionais duradouros.

Também por isso, o Plano deve ser compreendido como instrumento orientador e adaptativo, e não como peça fechada ou imutável. Sua efetividade dependerá da capacidade da governança do Polo de atualizar prioridades, revisar metas, interpretar sinais do ambiente, coordenar atores e converter aprendizados da implementação em ajustes estratégicos. O valor do Plano, portanto, não reside apenas na qualidade de sua formulação, mas em sua aptidão para sustentar ciclos sucessivos de execução, monitoramento e repactuação.

Ao final, o que se propõe não é apenas a revitalização de uma área central de Brasília, mas a construção progressiva de um território de referência, capaz de articular criatividade, tecnologia, valor público, qualidade urbana e legitimidade social. O desafio é elevado, mas o próprio Plano demonstra que existem ativos, capacidades e condições institucionais que, se articulados de forma coerente e persistente, podem transformar o SCS em um polo vivo, desejado e reconhecido no Distrito Federal e além dele.

APÊNDICE A. Glossário de termos

Este glossário reúne definições padronizadas dos principais termos, conceitos e siglas utilizados ao longo do Plano, com o objetivo de reduzir ambiguidades, assegurar consistência terminológica entre capítulos e apoiar o uso do documento como instrumento de gestão. As entradas foram selecionadas por recorrência e relevância decisória, abrangendo conceitos de prospectiva estratégica (variáveis, hipóteses, cenários e métodos), governança e implementação (portfólio, pactos, indicadores), urbanismo e território (centralidade, térreos, *retrofit*, operação urbana), sustentabilidade/ESG e instrumentos econômico-financeiros.

Cada verbete segue uma estrutura comum: *definição curta*, *nota de uso no Plano*, *termos relacionados* e *ver também*, para facilitar leitura rápida e navegação. O campo "Ver também" remete apenas a conceitos igualmente definidos no glossário, criando um sistema de referências internas coerente. Recomenda-se consultar este apêndice especialmente quando um termo for usado como critério de decisão, indicador ou base para pactos intersetoriais, garantindo que diferentes equipes e instâncias interpretem o Plano sob o mesmo vocabulário operacional.

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Ação coletiva	Governança e teoria de atores	Coordenação entre múltiplos atores para produzir um resultado que nenhum alcança sozinho.	Em territórios complexos, ação coletiva depende de incentivos alinhados, regras claras e rotinas de coordenação.	Coalizão; Pactos; Governança territorial.	Jogo de atores
Aceleradora	Inovação e desenvolvimento	Programa/organização que acelera *startups* por ciclos curtos, com mentoria, rede, método e acesso a capital/mercado.	É mecanismo de tração e validação rápida, diferente de incubação (fase mais inicial).	Ecossistema de inovação; *Startups*; Mentoria.	**Incubadora** e **Implementação**
Acessibilidade universal	Urbanismo e mobilidade	Condição do espaço e dos serviços para uso seguro e autônomo por todas as pessoas, com ou sem deficiência.	Envolve calçadas, travessias, rampas, sinalização, mobiliário e continuidade de percursos.	Mobilidade ativa; Desenho universal; Espaço público.	**Percurso acessível**
Adensamento / intensificação urbana	Urbanismo e território	Aumento da concentração de pessoas, atividades e usos em uma área, por ocupação e/ou mudança de uso.	Pode ser "qualificado" quando acompanhado de infraestrutura, espaço público e serviços.	Uso misto; Centralidade; Capacidade de suporte.	**Densidade**
Agenda de mudança	Gestão de programas e transformação	Artefato que explicita como programas e projetos convertem capacidades atuais em capacidades futuras, resultados e benefícios.	Agenda de Mudança é a síntese da transformação: mostra o ponto de partida, os motores da mudança e o estado-alvo em 2036.	Capacidade organizacional e territorial; Capacidade futura; Transformação; Rastreabilidade.	***Managing Successful Programmes*** **(MSP)**, **Capacidade organizacional e territorial** e **Portfólio estratégico**
Aliança	Governança e teoria de atores	Associação estratégica (formal ou informal) entre atores para alcançar objetivos compatíveis	Alianças podem ser temporárias e variam conforme tema (ex.: *retrofit*, 24/7, infraestrutura).	Coalizão; Convergência; Negociação.	**Coalizão**
Alinhamento estratégico	Governança e planejamento público	Coerência entre um plano/projeto e instrumentos superiores (políticas, planos diretores, programas governamentais).	Reduz risco de descontinuidade e aumenta viabilidade institucional e orçamentária.	PPA; Plano Diretor; Governança.	**Conformidade normativa**
Ambiente de inovação	Inovação e desenvolvimento	Estrutura física e/ou institucional que apoia inovação (infraestrutura, serviços, redes e conexão com mercado).	Inclui desde espaços de coworking até incubadoras, aceleradoras, laboratórios e parques tecnológicos.	Ecossistema de inovação; *Hubs*; P&D.	**Incubadora** e **Aceleradora**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Análise estrutural	Prospectiva e métodos	Método que identifica variáveis de um sistema e explicita suas relações de influência e dependência.	Serve para localizar alavancas, dependências críticas e padrões de difusão de efeitos no tempo.	MICMAC; Variáveis-chave; Motricidade; Dependência	**Sistema (territorial)**
Arquitetura de poder	Governança e análise institucional	Configuração de poder em um sistema: quem decide, quem veta, quem financia, quem opera e quem legitima.	Serve para desenhar pactos e governança realista, reduzindo bloqueios e fricção.	Poder de veto; Coalizões; Interdependência.	**Jogo de atores**, **Quadrantes de atores** e **Conflito**
Arquitetura programática	Estratégia e gestão	Estrutura que organiza programas, projetos, entregas, transições e responsabilidades de modo coerente com a lógica de transformação do plano.	Serve para conectar desenho estratégico, execução, benefícios e governança, evitando que as entregas permaneçam dispersas.	Portfólio estratégico; Programa estratégico; Coordenação; Rastreabilidade.	**Portfólio estratégico**, **Governança por portfólio** e **Implementação**
Ativos identitários	Patrimônio, cultura e território	Elementos materiais e simbólicos que diferenciam um território, sustentando memória, identidade, reconhecimento e valor territorial.	No caso do SCS, abrangem patrimônio modernista, memória do lugar, equipamentos culturais e outros elementos de DNA criativo e *terroir*.	Memória territorial; Patrimônio; Identidade urbana; Diferenciação.	**Patrimônio cultural**, **Infraestrutura de experiência** e **Centralidade urbana**.
Atores (na prospectiva estratégica)	Prospectiva e teoria de atores	Entidades coletivas ou institucionais com capacidade de influenciar decisões, regras, recursos ou legitimidade de um sistema.	"Ator" não é indivíduo; é o conjunto que age com objetivos, recursos e estratégias.	*Stakeholders*; Poder; Interesses.	**Jogo de atores**
Atores-veto (*veto players*)	Governança e regulação	Atores capazes de interromper, condicionar ou atrasar decisões e operações, mesmo sem liderar a agenda.	Podem destravar o sistema quando atuam com critérios previsíveis e rotinas estáveis.	Vetos difusos; Previsibilidade decisória; Conformidade.	**Poder de veto**
Backcasting	Prospectiva e planejamento	Procedimento de definir metas e etapas intermediárias partindo de um estado futuro desejado e retrocedendo até o presente.	No BSC Territorial, as metas por fase são explicitamente decompostas por *backcasting* a partir do EFD 2036.	Metas por fase; Horizonte temporal; Sequência reversa; Trajetória de implementação.	**Estado Final Desejado (EFD)**, ***Balanced Scorecard* (BSC)** e **Cenário desejável**
***Balanced Scorecard* (BSC)**	Estratégia e gestão	*Framework* que traduz visão e estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas organizados por perspectivas	Ajuda a manter coerência entre execução e resultados, com monitoramento contínuo.	Mapa estratégico; indicadores (KPIs); Metas.	**Estratégia**, **Governança por portfólio** e **Indicador**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
***Balanced Scorecard* Territorial**	Estratégia e monitoramento	Adaptação do BSC para gestão territorial, traduzindo a arquitetura qualitativa da estratégia em objetivos, indicadores, metas e frequências de medição.	Converte o mapa estratégico em instrumento quantitativo e verificável de acompanhamento da transformação do território.	Indicadores SMART; Metas; Rastreabilidade; Monitoramento.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Estado Final Desejado (EFD)**, **Caminho crítico da estratégia**
Benefício	Gestão de programas e valor público	Valor positivo percebido por públicos específicos a partir dos resultados produzidos pela transformação.	No Capítulo 9, benefícios como previsibilidade, financiabilidade, licença social e permanência são o elo entre resultados observáveis e objetivos estratégicos.	Resultado (*outcome*); *Stakeholders*; Valor público; Eficácia.	**Resultado (*outcome*)**, **Objetivo estratégico** e ***Owner* de benefício**
Bifurcação	Prospectiva e cenários	Ponto de decisão/ocorrência em que o sistema pode seguir caminhos diferentes, com efeitos duradouros.	Indica escolhas críticas que definem migração entre cenários.	Ponto de inflexão; *Trade-off*; Decisão crítica.	**Cenário desejável**, **Cenário de ruptura** e **Matriz de incertezas**
Bifurcação (ponto de decisão)	Prospectiva e cenários	Momento em que escolhas ou eventos empurram o sistema para trajetórias distintas, com efeitos duradouros	Em cenários, bifurcações indicam decisões críticas onde pequenas mudanças geram grandes diferenças de resultado.	Incerteza crítica; Robustez; Gatilho.	**Ponto de inflexão**
Blocos de atores	Governança e análise institucional	Agrupamento analítico de atores por função predominante no sistema (decisão, veto, capital, operadores, legitimidade).	Facilita leitura de coalizões e tensões sem perder a complexidade interna dos atores.	Funções sistêmicas; Coalizões; Arquitetura de poder.	**Arquitetura de poder**
Cadeia causal (do cenário	Prospectiva e cenários	Encadeamento lógico de causas e efeitos que explica por que um cenário evolui de determinada forma.	Ajuda a identificar pré-condições e onde a estratégia falha primeiro.	Difusão; Hipóteses; Sinais precursores.	**Teoria da mudança**
Caminho crítico da estratégia	Estratégia e implementação	Sequência de objetivos de maior interdependência e alavancagem, cuja ativação ordenada sustenta a trajetória principal da estratégia.	O caminho crítico conecta $OE_1 \rightarrow OE_2 \rightarrow OE_6 \rightarrow OE_8 \rightarrow OE_{12}$ e organiza a narrativa causal dominante do Plano.	Interdependência; Alavancagem; Sequência causal; Nós críticos.	**Espinha dorsal da estratégia**, **Estratégia** e **Implementação**
Capacidade de suporte	Urbanismo e operação territorial	Limite de pessoas/atividades que um território suporta sem perda de qualidade, segurança e convivência.	Depende de infraestrutura, operação urbana, logística, ordenamento e mitigação de externalidades.	Fluxo; Externalidades; 24/7.	Operação urbana

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Capacidade organizacional e territorial	Estratégia e transformação	Combinação de pessoas, processos, tecnologia, infraestrutura, regras e governança que permite a uma organização ou território realizar algo de forma estável e verificável.	É o conceito-chave do Capítulo 9: o objetivo do portfólio não é apenas executar projetos, mas construir capacidades que hoje não existem ou são insuficientes.	Capacidade futura; Entrega (*output*); Resultado (*outcome*); Benefício.	**Agenda de mudança**, **Portfólio estratégico** e **Implementação**
Cenário contrastado	Prospectiva e cenários	Cenário intermediário que combina avanços setoriais com fragilidades sistêmicas, gerando ganhos parciais e instáveis.	Útil para entender "ilhas de sucesso" e o que falta para migrar ao cenário desejável.	Revitalização parcial; Picos e recuos; Governabilidade.	**Cenário desejável**
Cenário de ruptura	Prospectiva e cenários	Cenário caracterizado por mudança não linear que altera regras, incentivos ou capacidades do sistema.	Serve para testar vulnerabilidades e ações robustas diante de choques.	Disrupção; Crise; Mudança institucional.	**Cenário desejável**, **Bifurcação e Mitigação**
Cenário desejável	Prospectiva e cenários	Cenário que descreve o futuro preferido, usado como referência para formular estratégia e sequenciamento.	Não é o mais provável; é o que orienta escolhas e critérios de decisão sob incerteza.	Visão; Estratégia; Robustez.	**Escolha estratégica**
Cenário prospectivo	Prospectiva e planejamento	Narrativa coerente de futuro possível, construída a partir de hipóteses e relações causais, para apoiar decisões no presente.	Não é previsão; é instrumento para testar estratégias sob incerteza.	Hipótese; Incerteza crítica; Robustez estratégica.	**Prospectiva estratégica**
Cenário tendencial	Prospectiva e cenários	Cenário de continuidade, que projeta o futuro mais provável se as tendências atuais e bloqueios persistirem.	Ajuda a identificar riscos "por inércia" e custos de não decidir.	Inércia; Declínio; Bloqueios.	**Linha de base**
Centralidade urbana	Urbanismo e território	Área da cidade que concentra fluxos, serviços, empregos e atividades, atraindo deslocamentos e permanência.	Pode ser planejada (por políticas e investimentos) ou emergir por dinâmicas econômicas e sociais.	Uso misto; Fluxo; Acessibilidade.	**Território**
Coalizão	Governança e teoria de atores	Conjunto de atores que coordena ações e decisões para produzir um resultado, com papéis complementares.	Coalizões eficazes têm "mesa mínima", decisões explícitas e entregáveis verificáveis.	Aliança; Pactos; Coordenação intersetorial.	**Pacto operacional**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Coerência (entre hipóteses)	Prospectiva e cenários	Grau de compatibilidade lógica entre hipóteses que compõem um cenário.	Evita cenários "impossíveis" (hipóteses que se anulam) e melhora consistência narrativa.	Compatibilidade; Tensão; Matriz de coerência.	**SMIC (método de impactos cruzados)**
Compatibilidade (entre hipóteses)	Prospectiva e cenários	Relação em que duas hipóteses podem ocorrer juntas sem contradição relevante.	Indica combinações prováveis que reforçam uma trajetória.	Coerência; Robustez; Convergência.	**Matriz de coerência**
Complexidade	Teoria de sistemas e gestão	Propriedade de sistemas com múltiplos elementos interdependentes, efeitos não lineares e retroalimentações.	Exige governança por rotinas e adaptação, não apenas planejamento linear.	Interdependência; Incerteza; Não linearidade.	**Difusão**, **Jogo de atores** e **Teoria da mudança**
Conflito	Governança e gestão territorial	Divergência ativa entre atores/ interesses que pode gerar bloqueio, judicialização ou instabilidade operacional.	Deve ser mapeado por gatilhos e mitigado por pactos, mediação e regras claras.	Tensão; Externalidades; Veto.	**Divergência entre atores**, **Mediação**, **Mitigação**
Conformidade normativa	Regulação e gestão pública	Adequação de ações e projetos às normas vigentes (urbanísticas, patrimoniais, ambientais e administrativas).	A conformidade reduz risco jurídico e retrabalho decisório.	Licenciamento; Tombamento; Segurança jurídica.	**Risco jurídico**
Convergência (entre atores)	Prospectiva e teoria de atores	Grau de compatibilidade entre objetivos de diferentes atores (tendem a apoiar).	Convergência não garante cooperação: ainda depende de confiança, incentivos e rotinas.	Divergência; Matriz de posições; Negociação.	**Divergência entre atores**
Corredor de viabilidade	Governança e regulação	Arranjo de critérios, prazos e rotinas decisórias que torna previsível aprovar e operar intervenções e usos.	Reduz veto difuso e custo transacional, destravando escala de execução e investimento.	Previsibilidade; Padronização; Rastreabilidade.	**Risco jurídico**, **Governança por portfólio** e **Implementação**
Critérios de seleção	Prospectiva e métodos	Regras usadas para escolher variáveis, hipóteses, indicadores ou projetos prioritários.	Evitam arbitrariedade e permitem justificar escolhas e revisões ao longo do ciclo.	Relevância; Mensurabilidade; Governabilidade.	**Definição operacional**, **Sequenciamento estratégico** e **Implicações estratégicas**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Custo transacional	Economia institucional e gestão	Custos indiretos de coordenar decisões (tempo, retrabalho, negociação, incerteza, conformidade).	Aumenta quando regras são ambíguas, prazos variam e vetos são difusos.	Fricção; Incerteza decisória; Retrabalho.	**Corredor de viabilidade**, **Risco jurídico** e **Governança por portfólio**
Definição operacional	Métodos e monitoramento	Forma precisa de definir um conceito para que possa ser observado, medido e acompanhado.	Evita termos vagos e melhora consistência de indicadores e avaliações.	Mensuração; Indicadores; Evidência.	**Indicador**, **Linha de base** e **Critérios de seleção**
Deliberação privada	Governança e regulação privada	Processo de decisão em instâncias privadas (ex.: assembleias, conselhos, proprietários) que condiciona ações coletivas.	Pode habilitar ou travar *retrofits*, mudanças de uso e investimentos em ativos compartilhados.	Quórum; Convenções; Incentivos.	**Custo transacional**, **Corredor de viabilidade** e **Implementação**
Densidade	Urbanismo e território	Medida de concentração (pessoas, atividades, empregos, edificações) em uma área.	Quando qualificada, sustenta centralidade e uso contínuo; quando desbalanceada, pode gerar sobrecarga	Adensamento; Capacidade de suporte; Uso misto.	**Centralidade urbana**, **Rede de centralidades** e **Território**
Dependência	Prospectiva e métodos	Grau em que um elemento (variável ou ator) é condicionado pelos demais no sistema.	Alta dependência indica sensibilidade a alavancas; exige coordenação para produzir resultado.	Motricidade; Interdependência; Resultado.	**Difusão**, **MICMAC indireto** e **Quadrantes de atores**
Dependência (de atores)	Prospectiva e métodos	Grau em que um ator é influenciado/condicionado pelos demais atores.	Atores com alta dependência exigem coalizões para agir; isoladamente, travam.	Motricidade (atores); Atores de ligação.	**Governabilidade**
Dependência (de variáveis)	Prospectiva e métodos	Grau em que uma variável é afetada pelas demais variáveis do sistema.	Variáveis com alta dependência tendem a refletir resultados do sistema e são sensíveis a mudanças em alavancas.	Motricidade; Variável dependente; Variável de ligação	**Quadrantes MICMAC**
Desagregação de ator	Análise institucional	Separação de um “macroator” em subatores para capturar agendas, instrumentos e poderes internos distintos.	Útil quando um mesmo ator público reúne funções potencialmente tensionadas (fomento, licenciamento, fiscalização etc.).	Subatores; Blocos; Poder de veto.	**Arquitetura de poder**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Diagnóstico	Planejamento e gestão	Leitura estruturada do estado atual, com evidências, que identifica problemas, ativos e condicionantes.	Base para selecionar variáveis, atores, hipóteses e prioridades de intervenção.	Evidências; Linha de base; Achados.	**Definição operacional**, **Critérios de seleção** e **Implicações estratégicas**
Diagnóstico (territorial/ estratégico)	Planejamento e gestão	Leitura estruturada da situação atual, com evidências qualitativas e quantitativas, que identifica problemas, potencialidades e condicionantes.	Serve como base para priorização e para a formulação de hipóteses e estratégias.	Evidência; Linha de base; *Stakeholders*.	**Indicador**
Diagnóstico situacional	Planejamento e gestão	Análise do estado atual de um território/sistema, com problemas, tendências e ativos.	É a base para definir questão orientadora, objetivos e variáveis críticas.	Achados; Evidência; Linha de base.	**Análise estrutural**
Difusão	Prospectiva e teoria de sistemas	Propagação de efeitos por encadeamentos de causa–efeito ao longo do tempo e da rede do sistema.	Explica por que pequenas alavancas podem produzir impactos amplos (ou o inverso).	Efeitos indiretos; Encadeamentos; Retroalimentação.	**Ordem de difusão**, **MICMAC indireto** e **Complexidade**
Dissociação (tensão entre hipóteses)	Prospectiva e cenários	Relação em que hipóteses entram em conflito, exigindo escolha ou produzindo instabilidade.	Útil para identificar *trade-offs* e riscos de "prometer tudo".	Tensão; *Trade-off*; Incompatibilidade	**Bifurcação**
Distrito criativo	Economia e território	Área urbana com concentração de atividades criativas, espaços culturais e redes que geram valor econômico e simbólico.	Depende de programação contínua, fruição urbana e ambiente regulatório-operacional estável.	Economia criativa; *Terroir*; Térreos ativos.	**Polo criativo**
Divergência (entre atores)	Prospectiva e teoria de atores	Grau de conflito de objetivos entre atores (tendem a se opor).	Divergências críticas exigem mediação, pactos e mitigadores para evitar bloqueios.	Convergência; Conflito; Mediação.	**Zonas de conflito**
Divergência entre atores	Prospectiva e análise de atores	Grau em que objetivos/interesses de atores entram em oposição relevante.	Divergências críticas exigem pactos, mediação e mitigadores para evitar bloqueios.	Conflito; Tensão; Coalizões.	**Conflito**, **Mediação**, **Jogo de atores**
Diversidade de usos	Urbanismo e economia urbana	Variedade de atividades e funções urbanas coexistindo (serviços, cultura, trabalho, moradia etc.).	Aumenta resiliência e permanência, reduzindo sazonalidade e dependência de eventos.	Uso misto; Térreo ativo; Centralidade.	**Fachada ativa**, **Centralidade urbana** e **Densidade**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Economia criativa	Economia e cultura	Atividades econômicas baseadas em criação, conteúdo e propriedade intelectual (artes, design, audiovisual, música, games etc.).	Pode operar como vetor de regeneração urbana quando articulada a espaço, público e programação contínua.	Indústrias criativas; Cultura; *Terroir*.	**Distrito criativo**
Economia do conhecimento	Inovação e desenvolvimento	Atividades intensivas em conhecimento (tecnologia, serviços avançados, P&D, educação) que geram valor por informação e inovação.	Requer talentos, redes, infraestrutura e demanda qualificada.	Ecossistema de inovação; Talentos; P&D.	**Polo tecnológico**
Ecossistema de inovação	Inovação e desenvolvimento	Conjunto de atores, instituições e recursos que, em interação, gera inovação (conhecimento, empresas, financiamento, políticas e mercados).	Depende de redes e governança; não é apenas infraestrutura física.	Tríplice/quádrupla hélice; *Hubs*; *Startups*	**Polo tecnológico**
Efeito direto	Prospectiva e métodos	Impacto imediato de uma variável sobre outra, considerado sem mediações intermediárias.	É o tipo de relação registrado na matriz de influência direta (MID).	Influência direta; matriz de influência direta (MID); Efeito indireto.	**Difusão**
Efeito indireto	Prospectiva e métodos	Impacto que ocorre por encadeamentos (A influencia B, que influencia C), produzindo efeitos difusos no tempo.	Ajuda a identificar variáveis com poder sistêmico que não aparecem tão fortes na leitura direta.	Influência indireta; Difusão; Caminhos causais.	**MICMAC**
Entrega (*output*)	Gestão de programas e monitoramento	Produto tangível gerado por um projeto ou programa, como documento, sistema, infraestrutura, norma ou serviço.	No MSP, a entrega é necessária, mas não suficiente: ela só produz valor quando habilita novas capacidades e resultados.	Projeto; Resultado (*outcome*); Benefício; Produto.	**Resultado (*outcome*)**, **Benefício** e **Programa estratégico**
Entropia (em sistemas)	Prospectiva e teoria de sistemas	Medida de desordem/ indeterminação em um sistema, associada a fricção, imprevisibilidade e retrabalho.	Em gestão territorial, entropia alta reduz capacidade de execução e eleva custo transacional.	Fricção; Previsibilidade; Governança.	**Custo transacional**
Equipamento público	Urbanismo e políticas públicas	Instalação/serviço de interesse coletivo (cultura, saúde, educação, assistência, esporte etc.).	Pode ancorar fluxos e permanência e influenciar a dinâmica territorial.	Âncora de demanda; Serviços urbanos.	**Centralidade**
Escolha estratégica	Estratégia e decisão	Seleção explícita de um caminho de ação preferido frente a cenários alternativos.	Implica priorizar pré-condições e aceitar trade-offs para tornar o cenário desejável mais provável.	Visão; Robustez; Sequenciamento.	**Estratégia robusta**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
ESG (*Environmental, Social, and Governance*)	Sustentabilidade e gestão	Conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança usados para orientar desempenho e decisão.	Pode ser tratado como padrão verificável de projeto, operação e investimento	Baixo carbono; Inclusão; Governança.	**Métricas ESG**
Espaço estratégico	Estratégia e implementação	Unidade analítica resultante do cruzamento entre uma perspectiva e um eixo temático, com desafio próprio, condições de ativação e conexões causais.	Ajuda a decompor a estratégia em partes inteligíveis sem perder a lógica sistêmica do Plano.	Desafio; Conexões causais; Ativação.	**Mapa estratégico**, **Implementação** e **Intensidade de ativação**
Espinha dorsal da estratégia	Estratégia e gestão	Núcleo causal dominante da estratégia, composto pelos elos que sustentam a passagem da base institucional aos resultados territoriais finais.	Pode ser entendida como a diagonal principal do Plano, tanto no mapa estratégico quanto no BSC Territorial.	Diagonal estratégica; Cadeia causal; Alavancas; Resultado final.	**Caminho crítico da estratégia**, **Sequenciamento estratégico** e **Estratégia**
Estado Final Desejado (EFD)	Estratégia e planejamento	Conjunto de condições-alvo que descrevem o estado de chegada pretendido para o território ao final do horizonte estratégico.	Funciona como referência normativa para formular objetivos, decompor metas e orientar o *backcasting*.	Visão; Condições-alvo; Horizonte temporal; Coerência estratégica.	***Backcasting***, **Estratégia** e ***Balanced Scorecard* Territorial**
Estratégia	Estratégia e gestão	Conjunto de escolhas coerentes sobre objetivos, prioridades e meios para atingir um futuro desejado.	Implica *trade-offs* e sequenciamento: decidir o que fazer primeiro para habilitar o restante.	Visão; Prioridades; Execução.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Sequenciamento estratégico**, **Implementação**
Estratégia robusta	Prospectiva e estratégia	Estratégia que mantém desempenho aceitável sob diferentes cenários, reduzindo vulnerabilidade a incertezas.	Prioriza ações "no-regret" e mitigadores que funcionam em mais de uma trajetória.	*No-regret*; Resiliência; Risco.	**Robustez**
Evidência	Planejamento e gestão	Informação verificável (dado, documento, registro, evidência de campo) usada para sustentar conclusões e decisões.	Aumenta legitimidade e reduz disputa por interpretações.	Indicador; Linha de base; Monitoramento.	**Diagnóstico**
Externalidades	Economia urbana e operação territorial	Efeitos indiretos de uma atividade sobre terceiros (ruído, lixo, congestionamento, insegurança percebida etc.).	Exigem mitigação por regras, operação urbana e pactos de convivência.	24/7; Convivência; Capacidade de suporte.	**Pacto de convivência**
Fachada ativa	Urbanismo e desenho urbano	Interface do edifício com a rua que favorece fruição (portas, vitrines, transparência e usos no térreo).	Aumenta vitalidade, segurança difusa e atratividade do espaço público.	Térreo ativo; Fruição; Mobilidade a pé.	**Diversidade de usos**, **Zeladoria** e **Centralidade urbana**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Fases do cenário	Prospectiva e cenários	Descrição temporal em etapas (curto, médio e longo prazo) de como o cenário se manifesta e se consolida.	Facilita vincular sinais precoces e decisões de sequenciamento do portfólio.	Ordem de difusão; Curto/médio/longo prazo; Marcos.	**Sequenciamento estratégico**
Fluxo (*footfall*)	Urbanismo e economia urbana	Medida do número de pessoas que circulam por uma área em determinado período.	Fluxo é indicador de vitalidade e sustenta térreos, serviços e programação.	Permanência; Acessibilidade; Reputação territorial.	**Indicador**
Gatilho (de cenário)	Prospectiva e monitoramento	Evento, decisão ou condição observável que aumenta a probabilidade de um cenário se materializar.	Pode ser negativo (escalada de conflito) ou positivo (pactos estabilizados).	Indicador sentinela; Sinal precursor; Risco crítico.	**Monitoramento**
Governabilidade	Governança e gestão pública	Capacidade prática de implementar decisões dadas as relações de poder, vetos e dependências entre atores.	Não é "vontade"; é compatibilidade entre coalizões possíveis e instrumentos disponíveis.	Coalizões; Vetos; Capacidade institucional.	**Implementação**
Governança	Governança e gestão pública	Arranjo de papéis, regras e processos de decisão que coordena atores para alcançar objetivos comuns.	Difere de "gestão" (execução); governança define quem decide, como decide e como presta contas.	Coordenação; *Accountability*; Pactos.	**Governança territorial**
Governança condominial	Regulação privada e gestão urbana	Regras e processos de decisão interna de condomínios (quóruns, convenções, deliberações).	Pode habilitar ou travar *retrofits*, mudanças de uso e modernização predial.	*Retrofit*; Uso do solo; Custo transacional.	**Deliberação privada**
Governança por portfólio	Gestão e implementação	Modelo de gestão que organiza iniciativas como portfólio priorizado, com metas, indicadores, riscos e cadência decisória.	Evita dispersão e transforma estratégia em execução rastreável.	Gestão de porfólio; Prioridades; Monitoramento.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Implementação** e **Corredor de viabilidade**
Governança territorial	Governança e urbanismo	Governança aplicada a um território, articulando políticas, atores e rotinas para produzir transformação espacial e socioeconômica.	Pressupõe intersetorialidade e mecanismos de pactuação e mediação.	Licença social; Convivência; Planejamento urbano.	**Centralidade urbana**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Hipótese (de futuro)	Prospectiva e cenários	Estado alternativo plausível de uma variável/fator crítico em um horizonte de tempo, usado para compor cenários e explicar trajetórias possíveis de um sistema.	Hipóteses estruturam cenários ao descrever condições contrastantes (por exemplo: desejável, tendencial, a evitar e de ruptura) e orientam o monitoramento por sinais precursores/indicadores sentinela.	Incerteza crítica; Cenário; Indicador sentinela; Sinais precursores.	**Cenário prospectivo** e **SMIC (método de impactos cruzados)**
Hipótese (de futuro)	Prospectiva e cenários	Estado alternativo plausível de uma variável em um horizonte de tempo, usado para montar cenários.	Normalmente descreve níveis/condições contrastantes (desejável, tendencial, a evitar, ruptura).	Cenários; Incerteza crítica; Sinais precursores.	**SMIC (método de impactos cruzados)**
Horizonte temporal	Prospectiva e planejamento	Período futuro para o qual se planeja (ex.: 10 anos), definindo maturação de efeitos e ritmo de implementação.	Orienta o que é curto, médio e longo prazo e o sequenciamento de prioridades.	Cenários; Metas; Fases.	**Linha de base**
Impactos cruzados	Prospectiva e cenários	Técnica para avaliar como a ocorrência de uma hipótese afeta a probabilidade/consistência de outras.	Ajuda a montar cenários coerentes e identificar tensões entre hipóteses.	Coerência; Compatibilidade; SMIC.	**Matriz de incertezas**, **Cenário de ruptura** e **Bifurcação**
Implementação	Gestão pública e execução	Processo de transformar estratégia em entregas por meio de governança, recursos, projetos e rotinas.	Falha comum é executar ações pontuais sem estabilizar pré-condições e pactos.	Capacidade institucional; Portfólio; Monitoramento.	**Governança por portfólio**, **Sequenciamento estratégico** e **Orçamento público**
Implicações estratégicas	Prospectiva e estratégia	Consequências práticas da análise (variáveis/atores/cenários) para prioridades, riscos e sequenciamento.	Convertem diagnóstico e prospectiva em decisões: o que habilita, o que bloqueia, o que mitigar.	Prioridades; Riscos; *Trade-offs*.	**Estratégia**, **Ordem de difusão** e **Critérios de seleção**
Incerteza crítica	Prospectiva e cenários	Variável/fator cujo futuro é altamente incerto e altamente relevante para o sistema.	Incertezas críticas são a base para construir cenários contrastados e testar robustez da estratégia.	Hipótese; Cenário; Robustez.	**Matriz de incertezas**
Incidência	Métodos e governança	Grau de influência de um ator sobre uma variável (ou dimensão) do sistema.	Identifica quem é determinante/relevante e onde há lacunas de liderança operacional.	Responsabilidade; Poder; Interdependência.	**Jogo de atores**, **Dependência** e **Arquitetura de poder**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Incidência (atores → variáveis)	Métodos e planejamento	Grau de influência de um ator sobre o comportamento de uma variável.	Ajuda a identificar quem é determinante, relevante ou marginal para cada variável crítica.	Matriz de incidência; Determinante; Relevante.	**Matriz de incidência**
Incubadora	Inovação e desenvolvimento	Ambiente/programa que apoia empresas nas fases iniciais com mentoria, rede, infraestrutura e acesso a recursos.	Foca redução de mortalidade e aceleração de validação do modelo de negócio.	Aceleradora; *Hub*; *Startup*.	**Ambiente de inovação**
Incubadora	Inovação e desenvolvimento	Ambiente/programa que apoia empresas nas fases iniciais com suporte, infraestrutura, mentoria e rede.	Geralmente trabalha maturação mais longa e formação de base, antes de aceleração.	*Startups*; Mentoria; Modelagem de negócios.	**Aceleradora** e **Implementação**
Indicador (KPI)	Gestão e monitoramento	Medida que acompanha desempenho ou mudança ao longo do tempo, associada a objetivo e meta.	Um bom KPI é relevante, mensurável e rastreável (com fonte e responsável).	Meta; Linha de base; Monitoramento.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Linha de base**, **Métricas ESG** e **Indicador de segurança**
Indicador de segurança	Monitoramento e gestão territorial	Métrica sobre ocorrências e/ou percepção de segurança em uma área (quantitativa e/ou perceptiva).	Deve combinar registros oficiais com percepção, pois ambas afetam permanência.	Ocorrência; Percepção; Ordem pública.	**Indicador**, **Zeladoria** e **Risco jurídico**
Indicador sentinela	Gestão e monitoramento	Indicador usado como "alerta precoce" de mudança de trajetória (melhora ou degradação).	Ajuda a agir antes que a tendência se consolide e aumente custo de correção.	Gatilho; Monitoramento; Cenários.	**Monitoramento** e **avaliação (M&A)**
Influência	Prospectiva e métodos	Capacidade de um elemento (variável/ator) alterar o comportamento de outro no sistema.	Pode ser direta (imediata) ou indireta (por encadeamentos).	Matriz motricidade × dependência; Motricidade; Dependência.	**Difusão**, **Dependência** e **MICMAC indireto**
Influência (entre variáveis)	Prospectiva e métodos	Capacidade de uma variável alterar o comportamento de outra variável no sistema.	Pode ser qualificada (baixa/média/alta) e representada em matrizes.	Matriz de influência direta (MID); Motricidade; Relação causal.	**Dependência**
Infraestrutura de experiência	Urbanismo e experiência territorial	Conjunto de elementos físicos e operacionais que tornam o território legível, acolhedor, acessível e memorável para seus usuários.	Inclui iluminação, sinalização, acessibilidade, espaços de convivência e outros suportes da fruição cotidiana do lugar.	Ambiência; Fruição urbana; Acessibilidade; Espaço público.	**Ativos identitários**, **Operação urbana** e **Licença social**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Infraestrutura verde-azul	Sustentabilidade e urbanismo	Rede de soluções que integra vegetação e água para drenagem, microclima, biodiversidade e conforto urbano.	Ajuda a reduzir ilhas de calor e riscos de alagamento com soluções baseadas na natureza.	SbN; Drenagem sustentável; Arborização.	**Métricas ESG**, **Zeladoria** e **Território**
Instrumentos de parceria	Governança e terceiro setor	Mecanismos formais de cooperação entre Estado e parceiros (OSCs, empresas, instituições) para executar políticas/serviços.	Definem responsabilidades, metas, prestação de contas e regras de execução compartilhada.	Convênios; Termos de fomento; Contrapartidas.	**Implementação**, **Orçamento público** e **Governança por portfólio**
Intensidade de ativação	Estratégia e implementação	Grau relativo de centralidade e esforço de um espaço estratégico em determinada fase da estratégia.	Permite visualizar quando um espaço está em preparação, em operação alta ou em intensidade máxima.	Fase; Prioridade; Maturação; Ritmo estratégico.	**Espaço estratégico**, **Sequenciamento estratégico** e **Implementação**
Interdependência entre atores	Governança e teoria de redes	Situação em que um ator depende de decisões/recursos de outro para alcançar seus objetivos.	Interdependência alta exige coordenação; sem isso, cresce custo de fricção e bloqueios.	Dependência; Poder; Coordenação.	**Ação coletiva**
Jogo de atores	Prospectiva estratégica	Análise de como atores com objetivos distintos interagem, cooperam ou entram em conflito para influenciar o futuro de um sistema.	Explicita coalizões viáveis, pontos de veto, assimetrias de poder e caminhos de pactuação.	MACTOR; Convergência/ divergência; Coalizões.	**Governabilidade**, **Arquitetura de poder** e **Divergência entre atores**
Lei Complementar	Direito e políticas públicas	Norma com quórum qualificado, frequentemente usada para temas estruturantes (ex.: ordenamento territorial).	Costuma ser base de planos diretores e regras urbanísticas.	Plano diretor; Zoneamento; Regulação.	**PDOT** e **PPCUB**
Licença social	Governança territorial	Grau de aceitação e legitimidade social percebida para uma intervenção ou regime de uso no território.	Depende de convivência, mitigação de externalidades e distribuição de benefícios.	Convivência; Estigma territorial; Pactos.	**Governança territorial**
Licenciamento urbano	Regulação e urbanismo	Procedimento administrativo para autorizar obras, reformas, atividades e usos conforme normas aplicáveis.	A previsibilidade do licenciamento reduz risco e custo transacional.	Conformidade normativa; Tombamento; Risco jurídico.	**Corredor de viabilidade**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Linha de base (t□)	Gestão e monitoramento	Valor inicial de um indicador a partir do qual se mede evolução e se definem metas.	Deve ser validada no primeiro ciclo de monitoramento para evitar metas irreais.	Indicador; Meta; Série histórica.	**Monitoramento e avaliação (M&A)**, **Indicador**, **Sequenciamento estratégico** e **Orçamento público**
MACTOR (Método dos Atores, Objetivos e Relações de Força)	Prospectiva e métodos	Método de análise de atores que avalia relações de influência, objetivos e convergências/ divergências.	Ajuda a identificar atores dominantes, de ligação, dependentes e autônomos no jogo de poder.	Matriz de influência entre atores; Matriz de posições; Coalizões.	**Matriz de influência direta entre atores**
***Managing Successful Programmes* (MSP)**	Gestão de programas e transformação	*Framework* de gestão voltado à transformação por meio de programas, articulando projetos, capacidades, resultados e benefícios.	No Capítulo 9, o MSP é a referência metodológica que desloca o foco da entrega de projetos isolados para a geração coordenada de mudança territorial sustentada.	Programa estratégico; Entrega (*output*); Resultado (*outcome*); Benefício.	**Programa estratégico**, **Portfólio estratégico** e **Benefício**
Mapa estratégico	Estratégia e gestão	Representação sintética da estratégia em uma arquitetura relacional que organiza objetivos, perspectivas, eixos e encadeamentos causais.	No Plano do SCS, o mapa estratégico estrutura a transformação em doze espaços estratégicos, articulando base institucional, operação, sustentabilidade e impacto territorial.	Cadeia causal; Perspectivas; Eixos; Portfólio.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Estratégia** e **Implementação**
Mapa motricidade × dependência (atores)	Prospectiva e métodos	Gráfico que posiciona atores por motricidade e dependência para identificar dominantes, ligações, dependentes e autônomos.	Indica onde estão vetos, onde estão "pontes" e quem sofre efeitos do sistema.	Quadrantes; MACTOR; Coalizões.	**Atores-veto**
Mapa motricidade × dependência (variáveis)	Prospectiva e métodos	Gráfico cartesiano que posiciona variáveis pela soma de influências (motricidade) e dependências.	Permite leitura rápida das variáveis dominantes, de ligação, dependentes e autônomas.	Quadrantes; MICMAC.	**Variáveis-chave**
Massa crítica	Inovação e desenvolvimento territorial	Quantidade e densidade mínimas de atores, projetos, talentos e conexões necessárias para que um ecossistema produza efeitos de rede de forma sustentada.	No Plano, a massa crítica dos *hubs* é condição para validação de mercado, atração de novos atores e consolidação reputacional.	Efeitos de rede; Convergência setorial; Atração de atores; Escala.	**Ecossistema de inovação**, **Polo tecnológico** e **Validação de mercado**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Matriz de coerência	Prospectiva e cenários	Quadro que registra compatibilidades e tensões entre hipóteses para formar cenários consistentes.	Ajuda a evitar combinações incoerentes e a explicitar *trade-offs*.	Coerência; Compatibilidade; Dissociação.	**SMIC (método de impactos cruzados)**
Matriz de incertezas	Prospectiva e cenários	Quadro que posiciona fatores por relevância e incerteza para selecionar incertezas críticas e montar cenários.	Ajuda a focar no que mais altera a trajetória e menos é previsível.	Incerteza crítica; Hipóteses; Robustez.	**Bifurcação**, **Impactos cruzados** e **Cenário desejável**
Matriz de incidência (atores sobre variáveis)	Planejamento e gestão	Matriz que cruza atores e variáveis, atribuindo a cada célula um grau de incidência.	Permite identificar quem "tem a chave" de cada variável e onde há lacunas de liderança.	Determinante; Relevante; Lacuna de atuação.	**Incidência**
Matriz de Influência Direta (MID)	Prospectiva e métodos	Tabela que registra a influência direta de cada variável sobre as demais, por pontuação qualitativa ou semiquantitativa.	É a base para calcular motricidade/dependência e construir o mapa MICMAC.	MICMAC; Pesos; Avaliação cruzada.	**Matriz de influência indireta**
Matriz de influência direta entre atores (MID – atores)	Prospectiva e métodos	Tabela que registra o quanto cada ator influencia diretamente os demais.	É base para calcular motricidade/dependência dos atores e mapear quadrantes de poder.	Motricidade (atores); Dependência (atores); Mapa de atores.	**Mapa motricidade × dependência**
Matriz de influência indireta	Prospectiva e métodos	Derivação da matriz direta que captura efeitos mediatos por cadeias de influência (ordens sucessivas).	Ajuda a revelar variáveis com alta centralidade sistêmica por difusão.	MICMAC indireto; Difusão; Transitividade.	**Efeito indireto**
Matriz de posições entre atores	Prospectiva e métodos	Quadro que representa convergências e divergências entre atores em relação a objetivos/temas.	Ajuda a localizar onde há alinhamento, neutralidade ou conflito e orientar pactos.	Convergência; Divergência; Objetivos.	**Conflito**
Mediação	Governança e gestão de conflitos	Processo estruturado de facilitação para construir acordo entre partes em tensão, sem decisão impositiva.	Reduz escalada para judicialização e melhora estabilidade de pactos de convivência.	Negociação; Conciliação; Pactos.	**Conflito**, **Mitigação** e **Divergência entre atores**
Métricas ESG	Sustentabilidade e gestão	Conjunto de indicadores para medir desempenho ambiental, social e de governança (com critérios e evidências).	Tornam ESG verificável e comparável, reduzindo risco de "*green*/*social washing*".	Indicadores; Auditoria; Transparência.	**Indicador**, **Infraestrutura verde-azul** e **Mitigação**
MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicação Aplicada a uma Classificação)	Prospectiva e métodos	Método de análise estrutural que classifica variáveis por motricidade (influência) e dependência.	Produz um mapa em quadrantes para identificar alavancas, ligações, dependências e variáveis autônomas	Motricidade; Dependência; Quadrantes.	**Mapa motricidade × dependência**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
MICMAC indireto	Prospectiva e métodos	Leitura da influência/dependência considerando efeitos indiretos (cadeias de influência), além do impacto direto.	Revela variáveis/elementos com poder sistêmico por difusão que podem parecer menores na leitura direta.	Efeito indireto; Difusão; Centralidade sistêmica.	**Dependência**, **Influência** e **Ordem de difusão**
Mitigação	Gestão de riscos e governança	Conjunto de medidas para reduzir probabilidade e/ou impacto de riscos e conflitos.	Pode envolver padronização, pactos, mediação, protocolos e instrumentos financeiros/ jurídicos.	Prevenção; Contingência; Salvaguardas.	**Risco jurídico**, **Conflito** e **Mediação**
Modelo conceitual	Planejamento e estratégia	Representação sintética da lógica de funcionamento de uma política/ projeto (eixos, componentes e relações).	Serve para alinhar linguagem, orientar o BSC e dar coerência ao portfólio.	Teoria da mudança; Mapa estratégico.	***Balanced Scorecard*** **(BSC)**
Monitoramento e avaliação (M&A)	Gestão e monitoramento	Sistema de acompanhamento (monitoramento) e análise de resultados/impactos (avaliação) para ajustar políticas e prestar contas.	Permite gestão adaptativa: corrigir rumo antes de virar crise.	Indicador; Meta; Evidência.	Governança
Motricidade (de atores)	Prospectiva e métodos	Soma das influências que um ator exerce sobre os demais atores.	Atores com alta motricidade tendem a induzir dinâmica do sistema, mas podem ser dependentes.	Dependência (atores); Dominante; Ligação.	**Quadrantes de atores**
Motricidade (de variáveis)	Prospectiva e métodos	Grau de influência total exercida por uma variável sobre as demais variáveis do sistema.	Variáveis com alta motricidade são alavancas: mudanças nelas tendem a se difundir amplamente.	Dependência; Variável motriz; Quadrantes MICMAC.	**Influência**
MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil)	Governança e terceiro setor	Marco regulatório que organiza parcerias entre administração pública e organizações da sociedade civil.	Estrutura instrumentos (termos de colaboração/ fomento) para execução compartilhada de políticas.	OSC; Parceria; Governança.	**Instrumentos de parceria**
No-regret **(ação)**	Estratégia e decisão	Medida que traz benefício em quase todos os cenários, com baixo risco de arrependimento.	Tipicamente envolve reduzir fricção, melhorar rotinas e aumentar previsibilidade e capacidade de suporte.	Robustez; Mitigação; Eficiência.	**Estratégia robusta**
Objetivo estratégico	Planejamento e gestão	Resultado desejado que orienta decisões e alocação de recursos, desdobrado em metas e indicadores.	Deve ser claro o suficiente para orientar o portfólio e a mensuração.	Indicadores; Meta; Mapa estratégico.	***Balanced Scorecard*** **(BSC)**
Operação urbana	Gestão territorial	Conjunto de rotinas de manutenção, limpeza, iluminação, ordenamento e resposta a incidentes no espaço público.	É requisito para permanência, segurança percebida e estabilidade de uso contínuo.	SLAs; Capacidade de suporte; Convivência.	**Zeladoria**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Orçamento público	Planejamento governamental e finanças públicas	Instrumentos e processos de alocação de recursos do Estado (previsão e execução de despesas/receitas).	Condiciona escala e continuidade de políticas; exige alinhamento com prioridades e programas.	PPA; LOA; Execução orçamentária.	**Implementação**, **Governança por portfólio** e **Linha de base**
Ordem de difusão	Prospectiva e estratégia	Sequência temporal provável com que impactos se propagam (imediatos, diretos, difusos, sistêmicos).	Orienta sequenciamento: o que habilita primeiro e o que amadurece depois.	Encadeamento causal; Efeitos indiretos; Sinais precoces.	**Difusão**, **Implicações estratégicas** e **Sequenciamento estratégico**
Ordem de difusão (de efeitos)	Prospectiva e métodos	Sequência temporal provável com que impactos se propagam no sistema (efeitos imediatos, diretos, difusos, sistêmicos).	Ajuda a orientar sequenciamento de estratégias: o que habilita primeiro e o que amadurece depois	Efeito direto; Efeito indireto; Cadeia causal.	**Sequenciamento estratégico**
***Owner* de benefício**	Gestão de programas e governança	Ator, organização ou público explicitamente associado à apropriação, sustentação ou validação de um benefício produzido pelo programa.	Sua explicitação ajuda a evitar que o sucesso seja declarado apenas pela entrega de produtos, sem comprovação de valor efetivamente realizado.	Benefício; Responsabilidade; Stakeholders; Prestação de contas.	**Benefício**, **Programa estratégico** e **Governança**
Pacto de convivência	Governança territorial	Acordo de regras e rotinas para compatibilizar usos e reduzir conflitos (ruído, horários, uso do espaço, condutas).	Instrumento típico para sustentar 24/7 e proteger licença social.	Externalidades; Licença social; Protocolos.	**Mediação**
Pacto operacional	Governança e implementação	Acordo recorrente com mesa mínima, decisões explícitas e entregáveis verificáveis para reduzir fricção e coordenar execução.	Diferente de "intenção": pacto define produto, prazo, responsável e rotina de revisão.	SLA; Checklists; Rotinas; Governança.	**Sala de coordenação**
Patrimônio cultural	Patrimônio e regulação	Bens, práticas e conjuntos de valor cultural/histórico reconhecidos e protegidos por normas e instituições.	Introduz condicionantes para intervenções, exigindo compatibilização técnica e procedimental.	Tombamento; Conservação; Reabilitação.	**Plano diretor**, **Zoneamento** e **Risco jurídico**
PDOT (Plano Diretor de Ordenamento Territorial)	Planejamento urbano (instrumento legal)	Plano diretor que orienta o ordenamento territorial e diretrizes urbanas em escala macro.	Base para compatibilização de projetos com diretrizes de estrutura urbana e centralidades.	Zoneamento; Diretrizes territoriais; Lei Complementar.	**Plano diretor**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Percurso acessível	Urbanismo e mobilidade	Trajeto contínuo, seguro e sem barreiras, que permite deslocamento autônomo para todos os usuários.	Depende de calçadas, rampas, travessias, sinalização e manutenção.	Desenho universal; Mobilidade ativa; Calçadas.	**Zeladoria**, **Centralidade urbana** e **Território**
Plano diretor	Planejamento urbano (instrumento legal)	Instrumento que orienta o ordenamento territorial e o desenvolvimento urbano, definindo diretrizes e regras gerais.	Serve de base para zoneamento e políticas de centralidades, mobilidade e uso do solo.	PDOT; Lei complementar; Diretrizes territoriais.	**Zoneamento**, **Rede de centralidades** e **Centralidade urbana**
Plano estratégico	Planejamento e gestão	Documento que define visão, objetivos, estratégias e mecanismos de implementação/monitoramento em um horizonte temporal.	Um bom plano liga diagnóstico → prioridades → execução → métricas.	Portfólio; Governança; Indicadores.	**Estratégia**
Poder (relacional)	Teoria de atores	Capacidade de um ator influenciar decisões e comportamentos de outros, dada assimetria de recursos e posição na rede.	Poder pode vir de norma (autoridade), recursos (capital), operação (capacidade) ou legitimidade (aceitação).	Poder de veto; Recursos; Legitimidade.	**Arquitetura de poder**
Poder de veto	Governança e regulação	Capacidade de bloquear, embargar ou tornar inviável uma decisão, mesmo sem propor alternativa.	Em sistemas complexos, vetos podem ser difusos (múltiplos pequenos vetos) e gerar grande fricção.	Atores-veto; Veto difuso; Previsibilidade.	**Corredor de viabilidade**
Polo criativo	Economia e território	Aglomeração territorial de atividades criativas e culturais com redes, infraestrutura e programação que geram valor econômico e simbólico.	Depende de curadoria/ agenda e de um território com permanência e fruição urbana.	Distrito criativo; Economia criativa; *Terroir*.	**Centralidade urbana**
Polo tecnológico	Inovação e desenvolvimento	Aglomeração territorial de empresas, instituições e serviços voltados a tecnologia e inovação, com suporte de fomento e mercado.	"Tecnológico" não é apenas edifício: envolve serviços, talentos, redes e mecanismos de financiamento.	**:** Ecossistema de inovação; *Hubs*; *Soft-landing*.	**Tríplice/quádrupla hélice**
Ponto de inflexão (*tipping point*)	Prospectiva e teoria de sistemas	Momento em que pequenas mudanças acumuladas geram mudança qualitativa rápida na trajetória do sistema.	Em cenários, indica quando o sistema sai de equilíbrio de baixa intensidade para escala (ou o inverso).	Bifurcação; Retroalimentação; Ruptura.	**Ruptura**
Portfólio estratégico	Estratégia e implementação	Conjunto estruturado de programas e projetos organizado para realizar a estratégia de forma coordenada, rastreável e temporalmente escalonada.	No Plano do SCS, o portfólio articula quatro programas estratégicos, vinte e um projetos, entregas contratuais e metas do BSC Territorial.	Programa estratégico; Projeto; Priorização; Coordenação.	**Governança por portfólio**, **Programa estratégico** e **Arquitetura programática**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
PPA (Plano Plurianual)	Planejamento governamental e orçamento	Instrumento de planejamento que define programas, objetivos e metas do governo para um ciclo de quatro anos.	Alinhamento com PPA facilita inserção orçamentária e continuidade institucional.	Programa; Meta; Indicador.	**Orçamento público**
PPCUB (Plano de Preservação do Conjunto Urbanístico de Brasília)	Planejamento urbano (instrumento legal)	Instrumento urbanístico que regula uso e ocupação do solo em área urbana específica, com parâmetros e diretrizes.	Define condicionantes que influenciam *retrofit*, usos, térreos e requalificação urbana.	Uso do solo; Parâmetros urbanísticos; Licenciamento.	**Plano diretor e Zoneamento**
Programa estratégico	Gestão de programas e implementação	Arranjo coordenado de projetos e iniciativas orientado à construção de capacidades e à geração de benefícios, em vez de apenas produtos isolados.	Cada programa definido no capítulo 9 corresponde a uma perspectiva do BSC Territorial e reúne projetos com identidade funcional comum.	Projeto; Benefício; Capacidade organizacional e territorial; Portfólio estratégico.	***Managing Successful Programmes* (MSP)**, **Portfólio estratégico** e **Objetivo estratégico**
Prospectiva estratégica	Prospectiva e planejamento	Abordagem de planejamento que explora futuros possíveis para orientar decisões robustas no presente.	Trabalha com variáveis, atores, hipóteses e cenários para reduzir incerteza decisória.	Cenários; MICMAC; MACTOR.	**Incerteza crítica**
Quadrantes de atores	Prospectiva e análise de atores	Classificação de atores por influência (motricidade) e dependência para identificar dominantes, ligações, dependentes e autônomos.	Ajuda a desenhar coalizões e pactos: onde estão vetos e onde estão pontes.	Motricidade; Dependência; Veto players.	**Arquitetura de poder**, **Jogo de atores** e **Dependência**
Quadrantes MICMAC	Prospectiva e métodos	Classificação das variáveis em quatro grupos com base em motricidade e dependência.	Ajuda a diferenciar alavancas (motrizes), pivôs (ligação), resultados (dependentes) e variáveis pouco conectadas (autônomas).	Variável motriz; Variável de ligação; Variável dependente; Variável autônoma.	**Mapa motricidade × dependência**
Reabilitação predial	Urbanismo e mercado imobiliário	Conjunto de intervenções para recuperar e adaptar edificações existentes, melhorando desempenho e uso.	Pode envolver *retrofit* técnico, atualização de instalações e adequação a novos usos.	*Retrofit*; Manutenção; Desempenho.	**Fachada ativa**, **Métricas ESG** e **Corredor de viabilidade**
Rede de centralidades	Urbanismo e planejamento territorial	Conjunto articulado de centros urbanos com funções complementares distribuídas no território.	Orienta políticas de mobilidade, serviços e uso do solo para reduzir desequilíbrios espaciais.	Centralidade; Conectividade; Hierarquia urbana.	**Centralidade urbana**, **Plano diretor** e **Zoneamento**
Reputação lastreada em entrega	Estratégia e valor territorial	Reputação construída a partir de resultados concretos e experiência verificável, e não apenas de comunicação promocional.	No Plano, corresponde ao estágio em que permanência, uso contínuo e reconhecimento externo se sustentam por entregas acumuladas.	Legitimidade; Permanência; Reconhecimento; Satisfação territorial.	**Licença social**, **Validação de mercado** e **Caminho crítico da estratégia**
Requalificação urbana	Urbanismo e território	Conjunto de intervenções para melhorar desempenho urbano (espaço público, mobilidade, usos, segurança e ambiência).	Pode combinar intervenções físicas, gestão operacional e instrumentos regulatórios/ financeiros.	Urbanismo tático; *Retrofit*; Térreos ativos.	**Operação urbana**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Resultado (*outcome*)	Gestão de programas e avaliação	Mudança observável em comportamento, desempenho, processo ou padrão de funcionamento produzida pela ativação de novas capacidades.	Difere de entrega: uma infraestrutura implantada é *output*; sua operação regular, com melhoria de resposta e uso, é *outcome*.	Entrega (output); Benefício; Indicador; Mudança.	**Entrega (*output*)**, **Benefício** e **Monitoramento e avaliação (M&A)**
Retrofit	Urbanismo e mercado imobiliário	Atualização e adaptação de edifícios existentes para novos padrões técnicos e/ou novos usos.	Diferencia-se de reforma simples por exigir adequações estruturais, instalações e desempenho.	Uso misto; Desempenho; Licenciamento.	**Reabilitação predial**
Risco de ruptura	Gestão de riscos e estratégia	Possibilidade de falha em um elo crítico da estratégia capaz de interromper a trajetória desejada e provocar escorregamento para cenários inferiores.	Os riscos de ruptura são analisados por nó da espinha dorsal, com respectivos sinais de alerta e cenários de escorregamento.	Vulnerabilidade; Falha crítica; Escorregamento; Descontinuidade.	**Mitigação**, **Caminho crítico da estratégia** e **Sinal de alerta precoce**
Risco jurídico	Gestão de riscos e regulação	Probabilidade de bloqueios/ônus por litígios, contestação normativa, inconsistência decisória ou não conformidade.	Cresce com ambiguidade, retrabalho e falta de rastreabilidade; reduz apetite de investimento.	Judicialização; Conformidade; Vetos.	**Corredor de viabilidade** e **Custo transacional**, **Mitigação**
Risco sistêmico	Gestão e teoria de sistemas	Risco que se difunde por múltiplas partes do sistema, amplificando impactos e travando decisões.	Diferente de risco local; requer mitigação transversal (protocolos, padronização, mediação).	Judicialização; Veto difuso; Fricção.	**Mitigação**
Robustez (estratégica)	Prospectiva e estratégia	Capacidade de uma estratégia manter coerência e desempenho sob incerteza e cenários alternativos.	Depende de pré-condições, mitigadores e monitoramento por sinais precoces.	Estratégia robusta; *No-regret*; Resiliência.	**Monitoramento e avaliação (M&A)**
Ruptura (disruptiva)	Prospectiva e cenários	Mudança não linear que altera regras, incentivos ou trajetória do sistema de forma abrupta.	Pode ser positiva (inovação institucional) ou negativa (crise/restrição), e deve ser considerada nos cenários.	Ponto de inflexão; Risco crítico; Choque.	**Cenário de ruptura**
Sala de coordenação	Governança e implementação	Instância intersetorial de tomada de decisão rápida, com registro e encaminhamentos, para reduzir fricção e crises.	Deve operar com pauta, cadência, responsáveis e entregáveis, não como reunião ad hoc.	Pacto operacional; Rotinas; Registro de decisões.	**Governança por portfólio**
SbN (Soluções Baseadas na Natureza)	Sustentabilidade e urbanismo	Intervenções que usam processos naturais para enfrentar desafios urbanos (drenagem, calor, biodiversidade).	Inclui jardins de chuva, biovaletas, arborização sombreadora e pavimentos permeáveis.	Drenagem sustentável; Conforto térmico; Permeabilidade.	**Infraestrutura verde-azul**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Segurança percebida	Urbanismo e gestão territorial	Percepção subjetiva de risco/segurança por usuários, influenciada por iluminação, fluxo, ordenamento e experiência urbana.	Pode divergir de indicadores criminais; é crítica para permanência e uso noturno.	Permanência; Espaço público; Ordenamento.	**Indicador de segurança**
***Senior Responsible Owner* (SRO)**	Governança e gestão de programas	Responsável principal por um programa, com autoridade para coordenar sua execução e responder por resultados e benefícios.	No Plano, cada programa estratégico prevê um SRO sugerido, reforçando clareza funcional e responsabilização gerencial.	Responsável; Coordenação; Governança; Programa estratégico.	**Programa estratégico**, **Governança** e **Owner de benefício**
Sensibilidade	Métodos e avaliação	Grau em que resultados mudam quando variam premissas, pesos ou hipóteses do modelo/análise.	Testes de sensibilidade aumentam confiança e mostram quais escolhas são críticas.	Robustez; Incerteza; Calibração.	**Matriz de incertezas**, **Impactos cruzados** e **MICMAC indireto**
Sequenciamento estratégico	Estratégia e implementação	Ordenação de ações no tempo para garantir pré-condições e maximizar efeito cumulativo.	Evita começar "pelo visível" e falhar por falta de bases institucionais e operacionais.	Roadmap; Fases; Dependências.	**Ordem de difusão**, **Implementação** e **Implicações**
Sinal de alerta precoce	Monitoramento e gestão de riscos	Evidência observável de curto prazo que indica deterioração potencial de um objetivo ou aumento da probabilidade de ruptura estratégica.	Funciona como gatilho para correção de rota antes que o problema se converta em perda sistêmica de desempenho.	Gatilho; Evidência antecipatória; Desvio; Sentinela.	**Risco de ruptura**, **Monitoramento e avaliação (M&A)** e **Indicador**
Sinal precursor	Prospectiva e monitoramento	Evidência inicial de que uma hipótese/cenário está se materializando antes de impactos plenos aparecerem.	Usado para ação preventiva e ajuste do portfólio.	Indicador sentinela; Gatilho; Monitoramento.	**Monitoramento e avaliação (M&A)**
Sistema (territorial)	Teoria de sistemas e urbanismo	Conjunto de elementos interdependentes (institucionais, espaciais, econômicos e sociais) que produzem comportamento coletivo no território.	Mudanças em uma parte podem gerar efeitos não lineares em outras (retroalimentação).	Interdependência; Difusão; Retroalimentação.	**Complexidade**
SLA (*Service Level Agreement*)	Gestão e operação	Acordo de nível de serviço com padrões, prazos e responsabilidades para entrega/atendimento.	Útil para operação territorial (limpeza, manutenção, resposta a incidentes) e para ciclos decisórios.	Rotina; Operação urbana; Monitoramento.	**Indicador**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
SMIC (método de impactos cruzados)	Prospectiva e cenários	Método que analisa combinações de hipóteses e suas probabilidades/ coerências por impactos cruzados.	Pode ser usado de forma simplificada/qualitativa para testar compatibilidades entre hipóteses	Matriz de coerência; Hipóteses; Cenários.	**Impactos cruzados**
***Stakeholders* (partes interessadas)**	Governança e gestão pública	Grupos e instituições que afetam ou são afetados por uma política, projeto ou transformação territorial.	*Stakeholders* influenciam viabilidade, legitimidade e implementação.	Atores; Coalizões; Licença social.	**Governança territorial**
***Storytelling* (de cenários)**	Comunicação e prospectiva	Narrativa descritiva que torna um cenário compreensível e "vivido", sem perder coerência analítica.	Facilita comunicação com decisores e identificação de sinais precoces no cotidiano do território.	Narrativa; Cadeia causal; Sinais precursores.	**Cenário prospectivo**
Teoria da mudança	Planejamento e avaliação	Modelo lógico que liga ações → produtos → resultados → impactos, explicitando pressupostos e causalidade.	Base para desenhar indicadores, metas e avaliação de impacto.	Cadeia causal; Objetivos; Monitoramento.	***Balanced Scorecard* (BSC)**, **Ordem de difusão** e **Cenário desejável**
Térreo ativo	Urbanismo e economia urbana	Pavimento térreo com usos voltados à rua (serviços, comércio, cultura), gerando fruição, segurança difusa e permanência.	É instrumento-chave para vitalidade urbana e ativação de centralidades.	Uso misto; Fluxo; Corredores de vitalidade.	**Fachada ativa**
Território	Urbanismo e ciências sociais	Espaço vivido e regulado, marcado por usos, redes, instituições, identidades e relações de poder.	Território não é só "área física"; inclui governança, economia, cultura e conflitos.	Lugar; Centralidade; Governança territorial.	**Centralidade urbana**, **Arquitetura de poder** e **Complexidade**
Teste de estratégia (por cenários)	Prospectiva e estratégia	Exercício de avaliar como uma estratégia se comporta em cenários alternativos e quais ajustes aumentam robustez.	Indica ações no-regret, mitigadores e decisões críticas por fase.	Robustez; No-regret; Bifurcação.	**Estratégia robusta**
Tombamento	Patrimônio cultural	Proteção legal de bens e conjuntos de valor cultural/histórico, com regras para intervenções e conservação.	Implica condicionantes técnicas e procedimentais para obras e mudanças de uso.	Patrimônio; IPHAN; Área tombada.	**UNESCO**
Tranche (etapa de implementação)	Gestão de programas e implementação	Bloco sucessivo de implementação dentro de um programa, com foco, entregas e critérios de transição próprios.	Pode ser traduzida como "etapa de implementação" ou "ciclo de implementação", preservando a ideia de progressão condicionada.	Fase; Critério de transição; Sequenciamento; Maturação.	**Implementação**, **Transição condicionada** e **Sequenciamento estratégico**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Transição condicionada	Implementação e monitoramento	Passagem entre fases da estratégia condicionada ao cumprimento de requisitos verificáveis, e não apenas ao transcurso do tempo.	No Plano, a mudança de fase depende de condições como governança operante, *retrofit* em escala e *hubs* ativados.	Condições de transição; Marcos de passagem; Verificação; Governabilidade.	**Implementação**, **Sequenciamento estratégico** e **Intensidade de ativação**
Tríplice / Quádrupla hélice	**:** Inovação e desenvolvimento	Modelo que descreve inovação como resultado da interação entre governo, empresas e academia (tríplice), com inclusão da sociedade civil (quádrupla).	Ajuda a desenhar governança e papéis em ecossistemas de inovação e distritos criativos.	Ecossistema; Governança; Redes.	***Stakeholders***
UNESCO	Patrimônio cultural	Organismo internacional cujo reconhecimento de patrimônio mundial implica compromissos de conservação e gestão.	O status patrimonial tem efeito reputacional e pode influenciar critérios e percepção de risco.	Tombamento; IPHAN; Gestão do patrimônio.	**Patrimônio cultural**
Uso misto	Urbanismo e território	Combinação de diferentes usos (trabalho, serviços, cultura, moradia) no mesmo território e/ou edifício.	Aumenta permanência e resiliência urbana ao reduzir sazonalidade.	Centralidade; *Retrofit*; Térreo ativo.	**Diversidade de usos**
Validação de mercado	Inovação e desenvolvimento	Comprovação de que produtos, serviços ou soluções encontram demanda real, geram faturamento e sustentam operação econômica continuada.	Diferencia um ecossistema apenas promissor de um ecossistema efetivamente funcional.	Faturamento; Clientes externos; Tração; Escala econômica.	**Massa crítica**, **Ecossistema de inovação** e **Implementação**
Variáveis-chave	Prospectiva e métodos	Conjunto reduzido de variáveis selecionadas por relevância sistêmica para orientar cenários e estratégia.	Inclui motrizes e de ligação, e pode incluir dependentes críticas como "variáveis-síntese".	Motricidade; Dependência; Seleção.	**Critérios de seleção**
Variável (estrutural)	Prospectiva e métodos	Fator relevante do sistema, definido de forma operacional, que pode variar no tempo e influenciar outras dimensões.	Deve ser relativamente autônoma, mensurável e acompanhável para cenários e gestão.	Indicador; Hipótese; Variável-chave.	**Definição operacional**
Variável autônoma	Prospectiva e métodos	Variável com baixa motricidade e baixa dependência, pouco conectada ao sistema no recorte analisado.	Pode ser especializada ou mal capturada; exige cautela antes de descartar.	Quadrantes; Conectividade.	**Sensibilidade**
Variável de ligação	Prospectiva e métodos	Variável simultaneamente influente e dependente, que amplifica propagação de efeitos e concentra instabilidade.	Normalmente é pivô: se oscila, gera "efeito de chicote" no sistema.	Pivô; Instabilidade; Retroalimentação.	**Variáveis-chave**

Termo	Categoria	Definição curta	Nota de uso	Termos relacionados	Ver também
Variável dependente	Prospectiva e métodos	Variável com baixa motricidade e alta dependência, que reflete resultados do sistema.	É útil para monitorar resultados percebidos, mas raramente é boa alavanca inicial.	Resultado; Indicador de resultado.	**Ordem de difusão**
Variável motriz (ou dominante)	Prospectiva e métodos	Variável com alta motricidade e baixa dependência, capaz de comandar mudanças no sistema.	Deve ser tratada como prioridade habilitadora, pois destrava cadeias de efeitos.	Alavanca; Motricidade; Sequenciamento.	**Implicações estratégicas**
Veto difuso	Governança e regulação	Situação em que múltiplos atores e decisões parciais acumulam bloqueios, mesmo sem um "veto único" explícito.	Produz custo transacional alto e "efeito de chicote" (avança–recua) na implementação.	Atores-veto; Fricção; Previsibilidade decisória.	**Corredor de viabilidade**
Zeladoria	Gestão territorial e operação urbana	Rotina de cuidado do espaço público (limpeza, manutenção, pequenos reparos, organização e monitoramento).	É infraestrutura de confiança: melhora permanência, percepção de segurança e uso contínuo.	Operação urbana; SLAs; Manutenção.	**Percurso acessível**, **Indicador de segurança** e **Implementação**
Zonas de conflito	Governança e gestão territorial	Interfaces recorrentes de tensão entre atores e funções (ativação *vs* controle, escala *vs* patrimônio, 24/7 *vs* externalidades etc.).	A gestão eficaz identifica gatilhos e define mitigação por pactos e protocolos.	Divergência; Externalidades; Mediação.	**Pacto de convivência**
Zoneamento	Planejamento urbano (instrumento legal)	Conjunto de regras que define usos permitidos, parâmetros e restrições por zonas do território.	Organiza diversificação de usos e densidade, condicionando viabilidade de *retrofit* e térreos ativos.	Uso do solo; Parâmetros urbanísticos; Licenciamento.	**Plano diretor**, **PPCUB** e **Diversidade de usos**

APÊNDICE B: Proposta de indicadores de monitoramento das variáveis

O monitoramento das variáveis estruturantes identificadas na análise prospectiva requer a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) capazes de traduzir, de forma mensu-rável, o progresso das estratégias e a coerência das ações implementadas ao longo do horizonte 2026–2036.

Os indicadores apresentados no Quadro B.1 constituem um ponto de partida: uma pro-posta inicial baseada em: *(i)* relevância estratégica (capacidade de refletir o comportamento das variáveis críticas do sistema territorial), *(ii)* mensurabilidade (disponibilidade ou viabilidade de obtenção periódica de dados confiáveis) e *(iii)* rastreabilidade institucional (existência de órgão ou entidade com condições de produzir, validar e divulgar as informações).

Por essa razão, o quadro deverá ser revisto, detalhado e validado com os agentes públicos e privados envolvidos, de modo a calibrar definições operacionais, linhas de base (t_0 = 2026), fontes, periodicidade, responsabilidades e metas por fase. Em especial, recomenda-se que a validação inclua oficina técnica para: harmonizar conceitos (o que exatamente será medido), testar a viabilidade de coleta (custo e acesso a dados), definir rotinas de atualiza-ção (mensal/trimestral/anual) e pactuar metas trienais compatíveis com a maturação do Polo.

Uma vez ajustado e pactuado, o conjunto de indicadores formará o sistema de monitoramento e avaliação (M&A) do Plano Estratégico, estruturado sob a lógica do BSC e articula-do à gestão de portfólio. Ele permitirá acompanhar a implementação de programas e proje-tos, orientar a priorização de investimentos, alimentar a governança com evidências quanti-tativas e qualitativas e sustentar transparência e prestação de contas, com revisões periódicas das metas conforme as fases de consolidação do Polo (curto prazo 2026–2028; médio prazo 2029–2032; longo prazo 2033–2036).

Quadro B.1 — Indicadores de monitoramento e avaliação de desempenho por variável

Variável	Indicador (KPI)	T0 (2026)*	Meta anual**	Meta 2036***	Responsável primário	Fonte de dados
V1 (Governança e Gestão de Portfólio)	% de metas do Plano entregues no prazo	40%	▲ +4%/ano	≥ 80%	Unidade de Gestão do Polo	Portal da Gestão de Portfólio / atas / dashboards
	Instrumento de gestão formalizado (sim/não)	0	Formalizar até 2027 e manter vigente	1	Unidade de Gestão do Polo	SEI-GDF (processos/termos) / publicações oficiais
	% de deliberações concluídas dentro do SLA (prazo-padrão)	a apurar	▲ +10 p.p./ano até estabilizar	≥ 90%	Unidade de Gestão do Polo	Atas/registro decisório + controle de prazos (SEI/ dashboards)
	Nº de chamadas/contratações orientadas a desafios (incluindo inovação)	0	≥ 2/ano (2027–2030); ≥ 3/ano (2031+)	≥ 3/ano	Unidade de Gestão do Polo	SEI-GDF / portal de compras/ contratos / relatórios de execução
V2 (Regulação + governança condominial)	Tempo médio do ciclo completo de aprovação de intervenções (protocolo → licença/anuências)	240 dias	▼–10%/ano	≤ 90 dias	SEDUH + Órgão de Patrimônio + Unidade de Gestão do Polo	SIG de licenciamento / IPHAN / SEDUH + registros da Unidade de Gestão (anuências condominiais)
	Taxa de deferimento na 1ª submissão (% sem retrabalho relevante)	a apurar	▲ +5 p.p./ano	≥ 70%	SEDUH + Unidade de Gestão do Polo	SIG de licenciamento / SEI / registros de exigências e reiterações
	Nº de pilotos regulatórios/ experimentações controladas implementadas (acumulado)	0	▲ +1/ano (2027–2030); manutenção/ escala posterior	≥ 6	Unidade de Gestão do Polo + SEDUH	Portarias/atos normativos / relatórios PMO
	% de condomínios aderentes a padrões mínimos (“kit condominial”)	a apurar	▲ +10 p.p./ano	≥ 60%	Unidade de Gestão do Polo + governança condominial	Registros de adesão / atas / survey anual com síndicos/ administradoras
V3 (Financiamento e incentivos)	Recursos mobilizados para o SCS (R$/ano)	R$ 50 mi	▲ +25%/ano	≥ R$ 300 mi/ ano	SEPLAD / Desenvolvimento Econômico	Balanços de fundos/ convênios; FAPDF/BNDES/ FINEP/SEBRAE; PPPs
	Nº de projetos estruturados para captação (carteira “financiável”)	0	▲+5/ano (2027–2030); +10/ano (2031+)	≥ 10/ano	Unidade de Gestão do Polo + Desenvolvimento Econômico	Carteira PMO / termos de parceria / dossiês de projeto
	Índice de custo de permanência (proxy R$/m²: aluguel+condomínio+tributos/ taxas, amostra)	a apurar	Estabilizar/reduzir em termos reais (meta a calibrar)	≤ –10% real vs T0	Desenvolvimento Econômico + Unidade de Gestão do Polo	Survey amostral + bases administrativas (tributos) + dados de mercado (amostra)

Variável	Indicador (KPI)	T0 (2026)*	Meta anual**	Meta 2036***	Responsável primário	Fonte de dados
V4 (Risco jurídico e judicialização)	Nº de litígios ativos relacionados a uso/*retrofit*/condomínios	40	▼–10%/ano	≤ 10	PGDF / Núcleo Jurídico do Polo	Contencioso PGDF; registros cartoriais; mediações/ arbitragens
	% de processos com recurso administrativo/retrabalho relevante	a apurar	▼ –5 p.p./ano	≤ 10%	PGDF + SEDUH + Unidade de Gestão do Polo	SEI (recursos/impugnações) + sistemas de licenciamento
	Tempo médio de resolução de impasses (dias)	a apurar	▼ –10%/ano	≤ –50% vs T0	Núcleo Jurídico do Polo + Unidade de Gestão do Polo	SEI (abertura → fechamento), atas de mediação, despachos
V5 (Qualidade do espaço público)	m² de espaço público requalificado (acumulado)	5.000	▲ +15.000 m²/ano	≥ 120.000	Administração Local / NOVACAP	Medições de obra; contratos; vistorias
V6 (Segurança e ordenamento)	Índice de percepção de segurança (0–10)	4,5	▲ +0,4/ano	≥ 8,0	SSP-DF / Administração Local	Pesquisas de campo; ocorrências SSP; indicadores de ordem pública
V7 (Vacância e ***retrofit***)	Vacância imobiliária total (%)	45%	▼ –3%/ano	≤ 15%	SEDUH / Unidade de Gestão do Polo	Cadastro imobiliário; vistorias; dados de síndicos/ administradoras
V8 (Ativação de térreos)	Nº de frentes de térreo ativas	120	▲+40/ano	≥ 500	Coordenação de Ativação Urbana	Censo de lojas; alvarás; inspeções por quarteirão
V9 (Habitação e permanência)	Unidades habitacionais *retrofit*adas (acumulado)	0	▲+80/ano	≥ 800	SEDUH/SEDHAB / Coordenação de Projetos	Registros de obra; habite-se; contratos; cadastro de moradores
V10 (Infraestrutura especializada)	Ambientes de inovação operando (*hubs*/labs/estúdios/ *coworking*)	1	▲ +1/ano	≥ 10	SECTI / Operadores dos equipamentos	Contratos de operação; relatórios de uso; taxa de ocupação
	Empresas/startups atendidas por programas (incubação/ aceleração/soft-landing) (nº/ ano)	0	≥ 150/ano (2027–2030); ≥ 300/ano (2031+)	≥ 300/ano	SECTI + operadores	Relatórios de programas; termos/convênios; PMO
	Nº de protótipos/POCs realizados em labs/ *maker*spaces (nº/ano)	0	≥ 30/ano (2027–2030); ≥ 60/ano (2031+)	≥ 60/ano	Operadores de labs/*hubs*	Relatórios de labs; editais; PMO
	Adoção local (% estabelecimentos do SCS que usam ≥ 1 serviço do ecossistema)	a apurar	▲ +3 p.p./ano	≥ 30%	Unidade de Gestão do Polo + setor produtivo	Survey anual + cadastros de atendimento dos programas

Variável	Indicador (KPI)	T0 (2026)*	Meta anual**	Meta 2036***	Responsável primário	Fonte de dados
V11 (Sustentabilidade e ESG)	% de projetos com selo/critério ESG	10%	▲ +5%/ano	≥ 60%	Unidade de Gestão do Polo / SEMA	Dossiês de projeto; checklists ESG; auditorias/certificações
V12 (Capital humano e inclusão produtiva)	Inserção de egressos em empregos criativos/tech (12 meses)	35%	▲ +3%/ano	≥ 65%	SETRAB/SEEDF / Instituições formadoras	Tracer study; bases de RH; SINE/RAIS/CAGED
V13 (Redes de cooperação e internacionalização)	Parcerias/cooperações ativas (internacionais e nacionais estratégicas)	5	▲ +2/ano	≥ 25	Assessoria de Relações Institucionais/ Internacionais	Acordos/convênios; relatórios de projetos; participação em redes
	Projetos cooperativos/POCs em rede (nº/ano)	0	≥ 10/ano (2027–2030); ≥ 20/ano (2031+)	≥ 20/ano	Assessoria RI/ Internacionais + PMO	Relatórios de projetos; termos de cooperação; PMO
	Rodadas/missões/ matchmaking com resultado (nº/ano com parceria/POC gerado)	0	≥ 6/ano	≥ 12/ano	Assessoria RI/ Internacionais	Relatórios de eventos; registros de acordos/POCs
V14 (Cultura e patrocínio)	Eventos âncora/ano (≥ 1.000 pessoas)	12	▲ +3/ano	≥ 40	SECULT / Coordenação de Produção	Alvarás; bilheterias; relatórios de produtores; patrocínios captados
V15 (Imagem e terroir)	Índice de reputação territorial (0–100)	45	▲ +4/ano	≥ 85	Coordenação de Comunicação e Place Branding	Monitor de mídia; social listening; tracking anual
V16 (Fluxo e acessibilidade)	Footfall médio diário (pessoas/ dia)	25.000	▲+5%/ano	≥ 40.000	Unidade de Gestão do Polo / Administração Local	Sensoriamento (Wi-Fi/CCTV); operadoras; contagens amostrais
V17 (Dinamismo da Economia da noite)	Footfall médio noturno (20h–2h) (pessoas/noite)	3.500	▲+13%/ano	≥ 12.000	Gabinete da Economia da Noite / Unidade de Gestão do Polo	Sensoriamento; alvarás/ horários; SSP (incidentes); ouvidoria/ruído

APÊNDICE C: Análise SWOT do Polo Criativo-Tecnológico do SCS

Este apêndice apresenta uma análise SWOT derivada dos resultados da análise es-trutural do sistema (Cap. 3) e do jogo de atores (Cap. 4). Seu propósito é traduzir a mo-delagem prospectiva (variáveis e interdependências, ordem de difusão de efeitos, arquitetura de poder, vetos, coalizões e incidências) em uma leitura executiva que possa ser utilizada de forma autônoma como instrumento de gestão pelos tomadores de de-cisão e gestores do Governo do Distrito Federal.

A SWOT organiza os achados em fatores internos (forças e fraquezas do sistema e da governabilidade) e fatores externos (oportunidades e ameaças do ambiente institu-cional, econômico e socioterritorial), apoiando: (i) a priorização de decisões e pactos mínimos; (ii) a orientação do portfólio e seu sequenciamento; e (iii) o monitoramento de riscos e gatilhos de correção de rumo ao longo da implementação. Para assegurar rastreabilidade e consistência, cada item é ancorado nas variáveis do sistema e nos atores relevantes.

C.1 COMO USAR ESTA SWOT NA GOVERNANÇA DO PLANO

Esta SWOT foi construída para ser operacional, não descritiva. Ela deve ser usada como:

- Checklist de decisões (o que destrava alavancas e reduz vetos difusos);
- Guia de pactos e mesas mínimas (quem precisa sentar, o que precisa "sair");
- Painel de riscos e gatilhos (sinais precoces de travamento);
- Matriz de priorização (o que é "sem arrependimento" vs. o que é "aposta condicional").

Rastreabilidade: cada item traz, quando útil, referências às variáveis estruturantes e aos atores determinantes já modelados nos Cap. 3 e 4, para manter consistência com o conteúdo do Plano.

C.2 LEITURA DE FUNDO QUE ORIENTA A SWOT

A análise estrutural identifica um núcleo de alavancas institucionais (governança, previsibilidade regulatória e escala financeira) com alto poder de difusão e um conjun-to de variáveis "de experiência" (espaço público, ordenamento, fluxo, 24/7) altamente dependentes de rotinas territoriais.

O jogo de atores explicita que o sistema opera por arquitetura de condicionantes, não por comando unilateral: há atores com poder de veto (patrimônio e fiscalização/controle), atores de ligação (licenciamento/urbanismo e ordenamento) e uma ba-se dependente (operadores e públicos) que "faz o território acontecer", mas precisa de condições habilitadoras. Por exemplo, a dimensão de convivência/cuidado em áreas sensíveis (entorno do CAPS e população em situação de rua) aparece como

condicionante transversal de licença social e estabilidade cotidiana, influenciando diretamente permanência, reputação e operação 24/7.

C.3 MATRIZ SWOT DO POLO CRIATIVO-TECNOLÓGICO DO SCS (2026–2036)

FORÇAS — ativos internos e alavancas já disponíveis

S_1 — Indução pública e coordenação multissetorial

Descrição	Capacidade de indução pública e institucional para puxar coordenação, *funding* e agenda (potencial de "comando distribuído" quando há rotinas).
Variáveis associadas	**V_1** (Governança e gestão de portfólio: capacidade de coordenação e decisão) **V_3** (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) **V_{10}** (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço *maker*, e espaço de *coworking*)
Atores associados	**A_{1a}** (Indutores do ecossistema de Inovação: CT&I + Fomento local) **A_{1b}** (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) **A_2** (Administração Regional) **A_{12}** (Agências de fomento) **A_{13}** (Setor produtivo organizado)

S_2 — Janela regulatória para diversificação de usos

Descrição	Base regulatória já ampliada para diversificação de usos, criando janela para reprogramação econômica e ativação do térreo.
Variáveis associadas	**V_2** (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") **V_7** (Vacância e *retrofit*: tratabilidade do estoque ocioso) **V_8** (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria)
Atores associados	**A_{1b}** (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) **A_{1e}** (Ordenamento urbano-fiscalizatório) **A_3** (IPHAN) **A_{14}** (Síndicos e administradoras condominiais)

S_3 — Ativos culturais e capacidade de programação contínua

Descrição	Ativos culturais e capacidade de programação/ativação simbólica que podem acelerar imagem e fluxo quando acoplados à operação.
Variáveis associadas	**V_{14}** (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) **V_{15}** (Imagem e *terroir*: identidade produtiva) **V_{16}** (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)
Atores associados	**A_{1c}** (Política/programas de cultura) **A_{1f}** (Operação e gestão de equipamentos culturais públicos) **A_7** (Setor cultural) **A_{17}** (Prefeitura do SCS / associação local)

S_4 — Âncoras de fluxo e base de demanda instalada

Descrição	Presença de demanda e serviços estruturantes (âncoras de fluxo e vizinhanças com capacidade de gerar permanência), úteis para estabilizar circuitos e uso contínuo.
Variáveis associadas	**V_{15}** (Imagem e terroir: identidade produtiva) **V_{16}** (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) **V_{17}** (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	**A_{15}** (Hospitais vizinhos) **A_{16}** (Hotéis e hospedagem) **A_{10}** (Usuários cotidianos) **A_{17}** (Prefeitura do SCS / associação local)

S_5 — Capacidade instalada de inovação e talentos no DF

Descrição	Existência de instrumentos e capacidades no ecossistema distrital para apoiar inovação/talentos (quando territorializados no SCS).
Variáveis associadas	**V_{10}** (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) **V_{12}** (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) **V_{13}** (Redes de cooperação e internacionalização: projeção e soft-landing)
Atores associados	**A_{1a}** (Indutores do ecossistema de Inovação: CT&I + Fomento local) **A_{6}** (Empresas âncora de tecnologia e inovação) **A_{8}** (Academia e formação) **A_{12}** (Agências de fomento)

S_6 — Potencial 24/7 como motor de vitalidade econômica

Descrição	Possibilidade de ativação 24/7 como motor de vitalidade e densidade econômica, desde que governado por protocolos e pactos.
Variáveis associadas	**V_{6}** (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) **V_{15}** (Imagem e terroir: identidade produtiva) **V_{17}** (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	**A_{1d}** (Segurança pública e ordenamento) **A_{1e}** (Ordenamento urbano-fiscalizatório) **A_{18}** (Operadores da economia da noite) **A_{19}** (Órgãos de fiscalização e controle)

S_7 — Diferenciação por ESG e requalificação

Descrição	**Potencial de diferenciação por padrões ESG e requalificação, aumentando atratividade para investimento e reputação.**
Variáveis associadas	**V_{7}** (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) **V_{11}** (Sustentabilidade e ESG: desempenho como diferencial competitivo) **V_{15}** (Imagem e terroir: identidade produtiva)
Atores associados	**A_{1b}** (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) **A_{5c}** (Investidores institucionais / gestores) **A_{11}** (Instituições financeiras) **A_{12}** (Agências de fomento)

FRAQUEZAS — fragilidades internas que travam escala e continuidade

W_1 — Fragmentação de governança e baixa cumulatividade

Descrição	Ausência de rotinas e responsabilidades plenamente institucionalizadas reduz cumulatividade do portfólio.
Variáveis associadas	**V1** (Governança e gestão de portfólio: capacidade de coordenação e decisão)
Atores associados	$\mathbf{A_{1a}}$ (Indutores do ecossistema de Inovação: CT&I + Fomento local) $\mathbf{A_{1b}}$ (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) $\mathbf{A_{1c}}$ (Política/programas de cultura) $\mathbf{A_{1d}}$ (Segurança pública e ordenamento) $\mathbf{A_{1e}}$ (Ordenamento urbano-fiscalizatório) $\mathbf{A_{2}}$ (Administração Regional) $\mathbf{A_{17}}$ (Prefeitura do SCS / associação local)

W_2 — Fricção regulatória e imprevisibilidade decisória

Descrição	Heterogeneidade de critérios/prazos e veto difuso elevam custo transacional.
Variáveis associadas	$\mathbf{V_2}$ (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") $\mathbf{V_4}$ (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial)
Atores associados	$\mathbf{A_{1b}}$ (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) $\mathbf{A_{1e}}$ (Ordenamento urbano-fiscalizatório) $\mathbf{A_{3}}$ (IPHAN) $\mathbf{A\tilde{1}_{4}}$ (Síndicos e administradoras condominiais) $\mathbf{A_{19}}$ (Órgãos de fiscalização e controle)

W_3 — Travas condominiais e custo transacional privado

Descrição	Governança condominial (quóruns, convenções, aversão a obra) bloqueia retrofits e mudanças de uso mesmo com regra pública favorável.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria)
Atores associados	A5b (Proprietários locais e gestores ativos) A5c (Investidores institucionais / gestores) A14 (Síndicos e administradoras condominiais)

W_4 — Vacância persistente e *retrofit* sem escala

Descrição	Redução lenta e localizada mantém estigma e limita massa crítica para térreos, cultura e inovação.
Variáveis associadas	V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A5b (Proprietários locais e gestores ativos) A5c (Investidores institucionais / gestores) A3 (IPHAN)

W_5 — Operação urbana irregular e recaídas no cotidiano

Descrição	Operação urbana cotidiana irregular (zeladoria, manutenção, ordenamento) reduz permanência e torna ganhos instáveis.
Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)
Atores associados	A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A2 (Administração Regional) A10 (Usuários cotidianos) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

W_6 — 24/7 instável e ciclos de conflito/interdição

Descrição	Externalidades (ruído, circulação, incidentes) e fiscalização reativa geram ciclos de interdição e perda de confiança.
Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A15 (Hospitais vizinhos) A16 (Hotéis e hospedagem) A18 (Operadores da economia da noite) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

W_7 — Convivência/cuidado sem protocolo em áreas sensíveis

Descrição	Convivência/cuidado sem protocolo robusto em áreas sensíveis (entorno do CAPS e população em situação de rua) retroalimenta estigma e pressões por restrição.
Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

OPORTUNIDADES — janelas externas e vetores de aceleração (se acoplados à governança)

O_1 — Territorialização do ecossistema distrital no SCS

Descrição	Territorializar a capacidade instalada do DF (políticas/programas e ambientes) como rede do Polo, criando porta de entrada e serviços no território.
Variáveis associadas	V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) V13 (Redes de cooperação e internacionalização: projeção e soft-landing)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de inovação: CT&I + Fomento local) A6 (Empresas âncora de tecnologia e inovação) A8 (Academia e formação) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

O_2 — Estruturação de carteira e funding em escala

Descrição	Estruturar financiamento em carteira com mitigadores (garantias, veículos, linhas), convertendo viabilidade em ritmo e escala de retrofit/ocupação.
Variáveis associadas	V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de Inovação: CT&I + Fomento local) A5c (Investidores institucionais / gestores) A11 (Instituições financeiras) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado)

O_3 — Padronização decisória e pilotos regulatórios

Descrição	Pilotos regulatórios e padronização decisória (checklists, SLAs, pré-análise) para reduzir retrabalho e encurtar ciclo de aprovação.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

O_4 — Calendário e turismo de negócios como indutor de demanda

Descrição	Consolidação do destino por eventos e turismo de negócios, com calendário e circuitos que aumentem demanda recorrente (desde que calibrado à capacidade de suporte).
Variáveis associadas	V14 (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1c (Política/programas de cultura) A1g (Turismo e promoção do destino) A7 (Setor cultural) A16 (Hotéis e hospedagem) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

O_5 — Cultura como ambiência cotidiana e ativação permanente

Descrição	Reposicionar cultura como ambiência cotidiana (não episódica), elevando reputação e permanência e ativando térreos.
Variáveis associadas	V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) V14 (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva)
Atores associados	A1c (Política/programas de cultura) A1f (Operação e gestão de equipamentos culturais públicos) A7 (Setor cultural) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

O_6 — Governança do 24/7 com pactos e selo de boas práticas

Descrição	Transformar 24/7 em vantagem competitiva por pactos de convivência, selo de boas práticas e protocolos operacionais, reduzindo oscilação.
Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) A18 (Operadores da economia da noite) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

O7 — Protocolo integrado de cuidado e convivência (CAPS/rua)

Descrição	Integrar cuidado/convivência e encaminhamento (entorno do CAPS) como componente operacional do Polo, reduzindo estigma e protegendo licença social.
Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

AMEAÇAS — riscos externos e dinâmicas que podem derrubar trajetória (se não mitigadas)

T_1 — Descontinuidade decisória e retorno do veto difuso

Descrição	Descontinuidade decisória e variação de critérios (mudanças de interpretação, reanálises) elevam risco percebido e travam investimento.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e “barreira invisível”) V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

T_2 — Judicialização e contencioso como travas de investimento

Descrição	Judicialização e litígios ampliam incerteza, encarecem cronogramas e reduzem apetite de capital institucional.
Variáveis associadas	V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A3 (IPHAN) A5c (Investidores institucionais / gestores) A14 (Síndicos e administradoras condominiais)

T_3 — Controle reativo e interdições em ondas

Descrição	Pressão por controle reativo (interdições em ondas) em resposta a picos de ativação e conflitos de convivência, corroendo confiança e reputação.
Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A10 (Usuários cotidianos) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

T_4 — Escalada de conflito em áreas sensíveis e estigma persistente

Descrição	Escalada de conflitos no espaço público em áreas sensíveis (CAPS/rua) sem protocolo integrado, gerando estigma persistente e retração de fluxo.
Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)
Atores associados	A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

T_5 — Externalidades do noturno e rejeição social ao 24/7

Descrição	Externalidades do 24/7 (ruído/circulação) levando a rejeição social, restrição de horários e retração de operadores.
Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A10 (Usuários cotidianos) A15 (Hospitais vizinhos) A16 (Hotéis e hospedagem) A18 (Operadores da economia da noite)

T_6 — Valorização excludente e perda de diversidade de usos

Descrição	Gentrificação/valorização sem salvaguardas: perda de diversidade de usos e exclusão produtiva, reduzindo legitimidade social.
Variáveis associadas	V9 (Habitação e permanência: uso misto e permanência 24/7) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva)
Atores associados	A5b (Proprietários locais e gestores ativos) A5c (Investidores institucionais / gestores) A10 (Usuários cotidianos) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

T_7 — Promoção sem capacidade de suporte e desgaste reputacional

Descrição	Promoção/eventos sem capacidade de suporte: aumenta fluxo sem rotinas (limpeza, ordem, logística), elevando incidentes e desgaste reputacional.
Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)
Atores associados	A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A1g (Turismo e promoção do destino) A2 (Administração Regional) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

C.4 INTERPRETAÇÃO ESTRATÉGICA POR QUADRANTE

Forças (S) — “alavancas internas já acionáveis”

Leitura: são capacidades que, quando organizadas por rotinas/pactos, reduzem fricção e aceleram difusão.

Implicação: usar forças para “puxar” as variáveis motrizes e estabilizar variáveis de experiência cotidiana.

Exemplos de alavancas típicas (ancoragens):

- Coordenação e gestão do portfólio (V1) com indução setorial do GDF (A1) e gover-nança local (A17).
- Capacidade de indução de fomento e articulação financeira (V3) por indutores do ecossistema de inovação (A1a), agências de fomento (A12), instituições financeiras (A11) e Investidores institucionais (A5c).
- Capacidade de ativação cultural e equipamentos (Cultura e patrocínio [V14] e Ima-gem e terroir [V15]) por Política/programas de cultura (A1c), Operação e gestão de equipamentos culturais públicos (A1f) e Setor cultural (A7), conectados à operação cotidiana (Qualidade do espaço público [V5] e Segurança e ordenamento [V6]).

Fraquezas (W) — “pontos de fricção que impedem escala”

Leitura: não são ausência de ação, mas ausência de rotina replicável e/ou liderança operacional clara.

Implicação: fraquezas não se “compensam” com projetos. Elas exigem pactos, padrões e instâncias permanentes.

Exemplos típicos:

- Incerteza decisória e reatividade fiscalizatória (Regulação patrimonial/ urbanística e governança condominial [V2], Risco jurídico e judicialização [V4] ou Segurança e ordenamento [V6]) com incidência de Sistema distrital de urbanismo e licencia-mento (A1b), IPHAN (A3), Órgãos de fiscalização e controle (A19) ou Ordenamento urbano-fiscalizatório (A1e).
- Travas condominiais e deliberação privada (Regulação patrimonial/ urbanística e governança condominial [V2], Vacância e retrofit [V7] ou Ativação de térreos [V8]) com Síndicos e administradoras condominiais (A14), Proprietários locais e gestores ativos (A5b) ou Investidores institucionais / gestores (A5c).
- Convivência/cuidado sem protocolo (entorno do CAPS/rua), contaminando experi-ência e reputação (Qualidade do espaço público [V5], Segurança e ordenamento [V6], Imagem e terroir [V15], Fluxo e acessibilidade [V16] ou Dinamismo da economia da noite [V17]) com Assistência social e saúde mental (A1h) como pivô.

Oportunidades (O) — “aceleração disponível se houver acoplamento”

Leitura: são recursos externos/sistêmicos (capacidade instalada do DF, redes, instrumentos) que só viram tração se houver porta de entrada e governança.

Implicação: converter oportunidade em tração requer ligação com variáveis habilitado-ras (Governança e gestão de portfólio [V1], Regulação patrimonial/ urbanística e governança condominial [V2], Financiamento e incentivos [V3] ou Segurança e ordenamento [V6]).

Exemplos típicos:

- Territorializar políticas/programas e ambientes do DF (Infraestrutura especializada [V10], Capital humano [V12] e Redes de cooperação e internacionalização [V13] por Indutores de ecossistema de inovação [A1a], Agências de fomento [A12], Empresas âncora de tecnologia e inovação [A6], Academia e formação [A8] ou Setor produtivo organizado [A13].
- Calendário e promoção do destino [A1g] elevando demanda desde que capacidade de suporte esteja estável (Qualidade do espaço público [V5], Segurança e ordena-mento [V6], Fluxo e acessibilidade [V16] e Dinamismo da economia da noite [V17]).

Ameaças (T) — “mecanismos de regressão do sistema”

Leitura: ameaças tendem a produzir efeito de chicote (avança–recua) e corrosão de confiança.

Implicação: mitigação não é “comunicação”; é governança, protocolos e monitoramento.

Exemplos típicos:

- Judicialização/contencioso e descontinuidade decisória [V4] travando investimento (Financiamento e incentivos [V3] e Vacância e retrofit [V7]).
- Controle reativo e interdições em ondas (Segurança e ordenamento [V6] ou Dina-mismo da economia da noite [V17]) + eventos sem capacidade (Fluxo e acessibilidade [V16] ou Imagem e terroir [V15]) deteriorando reputação.
- Escalada de conflitos de convivência em áreas sensíveis (Qualidade do espaço público [V5], Imagem e terroir [V15] ou Fluxo e acessibilidade [V16]) sem protocolo intersetorial para Assistência social e saúde mental [A1h].

C.5 MATRIZ TOWS (ESTRATÉGIAS DERIVADAS DA SWOT)

Uso prático: TOWS transforma diagnóstico em linhas de ação. Cada estratégia abaixo já vem com descrição, variáveis associadas e atores associados.

Estratégias SO (usar FORÇAS para capturar OPORTUNIDADES)

SO_1 — Territorializar a capacidade instalada do DF com “porta de entrada” no SCS

Descrição	Usar coordenação pública e governança local para trazer serviços / programas e ambientes em rede ao território (não “criar do zero”).
Variáveis associadas	V1 (Governança e gestão de portfólio: capacidade de coordenação e decisão) V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) V13 (Redes de cooperação e internacionalização: projeção e soft-landing) Habilitadores: V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada)

Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de inovação: CT&I + Fomento local) A6 (Empresas âncora de tecnologia e inovação) A8 (Academia e formação) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

SO_2 — Converter ativação cultural em permanência e reputação (programação contínua + operação)

Descrição	Transformar programação em rotina (não episódica), acoplando a capacidade cultural a operação urbana e ao 24/7.
Variáveis associadas	V14 (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna) **Condicionantes:** V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção)
Atores associados	A1c (Política/programas de cultura) A1f (Operação e gestão de equipamentos culturais públicos) A7 (Setor cultural) A10 (Usuários cotidianos) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) A18 (Operadores da economia da noite) **Suporte:** A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A19 (Órgãos de fiscalização e controle) **Indutor:** A1g (Turismo e promoção do destino)

SO_3 — Estruturar carteira priorizada para investimento e acelerar *retrofit*/ocupação

Descrição	Usar fomento + sistema financeiro + capital institucional para criar pipeline e garantias, gerando escala replicável.
Variáveis associadas	V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) Condicionantes: V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e “barreira invisível”) V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de Inovação: CT&I + Fomento local) A5c (Investidores institucionais / gestores) A11 (Instituições financeiras) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) A13 (Setor produtivo organizado) Interface regulatória: A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais)

Estratégias WO (usar OPORTUNIDADES para superar FRAQUEZAS)

WO_1 — Reduzir fricção decisória com pilotos e padronização replicável

Descrição	Usar a janela regulatória e instrumentos institucionais para criar checklists, SLAs e pré-análises que reduzam retrabalho e variância.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) Efeito em: V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

WO_2 — Convivência/cuidado como "infraestrutura" da licença social do Polo

Descrição	Institucionalizar protocolo intersetorial para áreas sensíveis (CAPS/rua), reduzindo estigma e evitando regressão por conflito recorrente.
Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) Interface: A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A19 (Órgãos de fiscalização e controle) Legitimador: A10 (Usuários cotidianos) Participante de pactuação: A13 (Setor produtivo organizado)

WO_3 — Indução incremental de infraestrutura de inovação para evitar dispersão

Descrição	Começar com arranjos leves (labs/colaboração + serviços), evoluindo para hubs mais robustos quando houver demanda instalada.
Variáveis associadas	V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) V13 (Redes de cooperação e internacionalização: projeção e soft-landing) Habilitadores: V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de inovação: CT&I + Fomento local) A6 (Empresas âncora de tecnologia e inovação) A8 (Academia e formação) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado)

Estratégias ST (usar FORÇAS para mitigar AMEAÇAS)

ST_1 — "Corredor de viabilidade" como blindagem contra judicialização e veto

Descrição	Reduzir risco incalculável com rotinas, prazos, registro de decisões e mediação, protegendo investimento e cronogramas.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle) Apoio: A13 (Setor produtivo organizado) Impacto em: A5c (Investidores institucionais / gestores) A11 (Instituições financeiras)

ST_2 — Promoção/eventos calibrados à capacidade de suporte para evitar desgaste reputacional

Descrição	Usar turismo/cultura como indutor de demanda sem "colapsar" operação; governar fluxo e externalidades.
Variáveis associadas	V14 (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna) Condicionantes: V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção)
Atores associados	A1c (Política/programas de cultura) A1g (Turismo e promoção do destino) A7 (Setor cultural) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) **Operação**: A2 (Administração Regional) A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A19 (Órgãos de fiscalização e controle) **Vizinhança:** A15 (Hospitais vizinhos) A16 (Hotéis e hospedagem)

Estratégias WT (reduzir FRAQUEZAS e evitar AMEAÇAS)

WT_1 — Unidade intersetorial de execução territorial (resposta rápida e rotina)

Descrição	Usar a janela regulatória e instrumentos institucionais para criar checklists, SLAs e pré-análises que reduzam retrabalho e variância.
Variáveis associadas	**V_2** (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") **V_4** (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) Efeito em: V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria)
Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

WT_2 — Pacto condominial para evitar travas privadas e escalada de litígios

Descrição	Modelos de deliberação e mediação reduzem vetos internos e judicialização, destravando retrofit e usos.
Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) V9 (Habitação e permanência: uso misto e permanência 24/7)
Atores associados	A5b (Proprietários locais e gestores ativos) A5c (Investidores institucionais / gestores) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) **Interface**: A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A3 (IPHAN) **Suporte**: A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

C.5 PRIORIDADES DE GESTÃO PARA O GDF

Formato para despacho/gestão de portfólios: prioridades por ciclo, com "produto mínimo".

Prioridades imediatas (0–6 meses)

Padronizar decisão e reduzir retrabalho (guia de critérios + SLA + registro de decisões)

Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial)

Atores associados	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

Instalar rotina de operação urbana (SLAs) e resposta a incidentes

Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A2 (Administração Regional) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

Protocolo de cuidado e convivência (CAPS/rua) com canal de mediação e indicadores mínimos

Variáveis associadas	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) + A1d (Segurança pública e ordenamento) + A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) + A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

Prioridades de curto prazo (6–18 meses)

Pipeline estruturado para investimento + mitigadores (carteira priorizada + matriz de risco + garantias).

Variáveis associadas	V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de inovação: CT&I + Fomento local) A5c (Investidores institucionais / gestores) A11 (Instituições financeiras) A12 (Agências de fomento) V13 (Redes de cooperação e internacionalização)

Pacto condominial (kit condominial + mediação + agenda) para difusão além de pilotos

Variáveis associadas	V2 (Regulação patrimonial/urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V7 (Vacância e retrofit: tratabilidade do estoque ocioso) V8 (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) V9 (Habitação e permanência: uso misto e permanência 24/7)
Atores associados	A5b (Proprietários locais e gestores ativos) A5c (Investidores institucionais / gestores) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) + A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) + A3 (IPHAN) + A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

Pacto 24/7 e convivência (protocolo, zonas sensíveis, selo)

Variáveis associadas	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) A18 (Operadores da economia da noite) A19 (Órgãos de fiscalização e controle) + A10 (Usuários cotidianos) + A15 (Hospitais vizinhos) + A16 (Hotéis e hospedagem)

Prioridades de médio prazo (18–36 meses)

Territorializar ecossistema de inovação (porta de entrada + metas de POCs/desafios + serviços)

Variáveis associadas	V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço maker, e espaço de coworking) V12 (Capital humano: formação, talentos e inclusão produtiva) V13 (Redes de cooperação e internacionalização: projeção e *soft-landing*)
Atores associados	A1a (Indutores do ecossistema de inovação: CT&I + Fomento local) A6 (Empresas âncora de tecnologia e inovação) A8 (Academia e formação) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)

Calendário e promoção calibrados (plano anual + matriz de capacidade)

Variáveis associadas	V14 (Cultura e patrocínio: ambiência cotidiana e cultura transversal) V15 (Imagem e terroir: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)
Atores associados	A1c (Política/programas de cultura) A1g (Turismo e promoção do destino) A7 (Setor cultural) A17 (Prefeitura do SCS / associação local) + A1d (Segurança pública e ordenamento) + A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) + A2 (Administração Regional) + A19 (Órgãos de fiscalização e controle)

C.6 RISCOS CRÍTICOS E GATILHOS (EARLY WARNINGS)

Objetivo: evitar "efeito de chicote" e regressão por atrito.

Risco crítico	Descrição	Variáveis	Atores	Gatilhos (sinais)
R1: Fricção decisória persistente	Variância de prazos/ critério impede escala	V2 (Regulação patrimonial/ urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") V4 (Risco jurídico e judicialização: contencioso patrimonial, técnico e condominial) V7 (Vacância e *retrofit*: tratabilidade do estoque ocioso)	A1b (Sistema distrital de urbanismo e licenciamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A3 (IPHAN) A14 (Síndicos e administradoras condominiais) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)	Aumento de retrabalho Reanálises *Outliers* de prazo
R2: ***Funding*** episódico	Sem carteira estruturada, investimento não escala	V3 (Financiamento e incentivos: engenharia financeira e política tributária territorializada) V7 (Vacância e *retrofit*: tratabilidade do estoque ocioso) V10 (Infraestrutura especializada: incubadora, aceleradora, Polo, centro de inovação, espaço *maker*, e espaço de *coworking*)	A5c (Investidores institucionais / gestores) A11 (Instituições financeiras) A12 (Agências de fomento) A13 (Setor produtivo organizado)	Carteira sem garantias Captação irregular Desistências pós diligência
R3: Interdição em ondas	Controle reativo derruba 24/7 e reputação	V6 (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) V15 (Imagem e *terroir*: identidade produtiva) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)	A1d (Segurança pública e ordenamento) A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório) A19 (Órgãos de fiscalização e controle)	Picos de autuação Interdições pós-evento Aumento de incidentes
R4: Convivência sem protocolo (CAPS/rua)	Conflito recorrente vira estigma e restrição	V5 (Qualidade do espaço público; acessibilidade, conforto urbano e manutenção) V15 (Imagem e *terroir*: identidade produtiva) V16 (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço) V17 (Dinamismo da economia da noite: regime 24/7 e dinâmica econômica noturna)	A1h (Assistência social e saúde mental) A2 (Administração Regional) A9 (Organizações da Sociedade Civil) A17 (Prefeitura do SCS / associação local)	Reincidência em áreas críticas Queixas Ausência de encaminhamento

Risco crítico	Descrição	Variáveis	Atores	Gatilhos (sinais)
R5: Promoção sem capacidade de suporte	Eventos aumentam fluxo, mas geram atrito	**V6** (Segurança e ordenamento: presença, dados e percepção) **V15** (Imagem e *terroir*: identidade produtiva) **V16** (Fluxo e acessibilidade: conectividade e mobilidade como serviço)	**A1e (Ordenamento urbano-fiscalizatório)** **A1g (Turismo e promoção do destino)** **A2 (Administração Regional)** **A19 (Órgãos de fiscalização e controle)**	**Incidentes em eventos** **Baixa conversão evento → permanência**
R6: Trava condominial	Bloqueia *retrofits* e ativa litígios	**V2** (Regulação patrimonial/ urbanística e governança condominial: licenciamento e "barreira invisível") **V7** (Vacância e *retrofit*: tratabilidade do estoque ocioso) **V8** (Ativação de térreos: frentes ativas e curadoria) **V9** (Habitação e permanência: uso misto e permanência 24/7)	**A5b** (Proprietários locais e gestores ativos) **A5c** (Investidores institucionais / gestores) **A14** (Síndicos e administradoras condominiais)	**Assembleias inconclusivas** **Veto recorrente** **Aumento de contencioso**

C.7 PERGUNTAS-GUIA PARA REUNIÕES DE DECISÃO (GDF / GOVERNANÇA DO POLO)

Uso sugerido: abrir toda reunião de acompanhamento com cinco perguntas e fechar com três decisões

Reunião do “Corredor de Viabilidade” (semanal/quinzenal)

- Onde o ciclo de decisão está estourando prazo e por quê (critério, documentação, anuência, condomínio)?
- Quais padrões/checklists precisam ser ajustados para reduzir retrabalho no próximo mês?
- Quais decisões precisam ser registradas como “precedente replicável”?
- Há risco de judicialização em quais casos e qual mediação será acionada?
- Qual é a fila de projetos que destrava maior impacto (retrofit/térreos/uso)?

Reunião de “Operação Territorial” (semanal)

- Quais indicadores de SLAs pioraram (limpeza, iluminação, manutenção) e qual cor-reção imediata?
- Quais pontos geraram incidentes/ruído/conflito e qual medida preventiva será im-plantada?
- O 24/7 está estável ou oscilando? Qual regra/protocolo precisa de ajuste?
- Quais áreas sensíveis demandam ativação do protocolo de convivência/cuidado?
- O que precisa ser comunicado ao público/operadores para reduzir atrito?

Reunião “Escala e Investimento” (mensal)

- O pipeline de projetos está completo (documentação, risco, garantias) ou está “ra-so”?
- O que falta para tornar cada projeto financiável (critérios, condomínio, licenças, modelagem)?
- Quais instrumentos/linhas serão combinados e com quais contrapartidas?
- O que está derrubando operações pós diligência (risco incalculável) e como reduzir?
- Qual decisão precisa sair hoje para acelerar a carteira em 60 dias?
- Reunião “Inovação/Talentos em Rede” (mensal/trimestral)

- Quais serviços do ecossistema estão efetivamente no território (porta de entrada)?
- Quantas POCs/desafios foram lançadas e quantas viraram projeto/contrato?
- Há massa crítica local ou estamos "eventizando" inovação?
- O que precisa ser ajustado para aumentar adesão e retenção no SCS?
- Qual parceria estratégica deve ser priorizada no próximo trimestre?

Fechamento padrão da reunião (3 decisões)

- **Decisão 1:** qual produto verificável sai até a próxima reunião (guia, SLA, protocolo, carteira)?
- **Decisão 2:** quem é o responsável e qual prazo (com registro)?
- **Decisão 3:** qual indicador sentinela será monitorado e qual gatilho aciona correção?

Considerações finais

A leitura SWOT consolida uma mensagem prática: o desempenho do Polo depende menos de iniciativas isoladas e mais da capacidade de reduzir fricção, transformar risco difuso em risco mensurável e institucionalizar rotinas que sustentem escala e permanência. As forças e oportunidades identificadas são relevantes, mas somente se convertidas em decisões replicáveis e em mecanismos operacionais, sobretudo no corredor regulatório-operacional, na estruturação financeira em carteira, na operação urbana cotidiana e nos pactos de convivência e cuidado em áreas sensíveis. A Figura a seguir sintetiza a Matriz SWOT apresentada.



Como instrumento de gestão, este apêndice deve ser usado como referência para (i) verificar se o portfólio está atacando as fraquezas certas; (ii) calibrar apostas condicionais (eventos, promoção, 24/7) à capacidade de suporte e à licença social; e (iii) orientar revisões periódicas de prioridades conforme indicadores-sentinela e mudanças de contexto. Dessa forma, a SWOT fecha o ciclo entre análise e ação, reforçando a consistência do Plano entre diagnóstico relacional, governabilidade e implementação.

APÊNDICE D. Cenários 2026–2036 em formato narrativo

Este apêndice apresenta os três cenários construídos no Capítulo 5 em linguagem discursiva, com a intenção de torná-los tangíveis para gestores e tomadores de decisão. As narrativas não substituem os quadros analíticos; elas os complementam, ajudando a "ver" como o território se comporta no tempo, quais sinais aparecem primeiro e como decisões de governança, operação urbana e escala financeira se traduzem em vida cotidiana. Em cada cenário, enfatizam-se três dimensões que tendem a determinar o sucesso do Polo: urbanismo e operação territorial (espaço público, *retrofit*, térreos, mobilidade e capacidade de suporte), ESG (padrões de desempenho ambiental e social incorporados ao projeto e à operação) e finanças (risco, *funding* contínuo, carteira, apetite de capital e custo da fricção).

D.1 CENÁRIO TENDENCIAL — "INÉRCIA E DECLÍNIO"

Em 2026, o SCS começa o ciclo com sinais mistos. Há iniciativas de ativação, eventos pontuais e promessas de requalificação, mas o território opera com alta variância: o que funciona em uma quadra não se replica na seguinte. O espaço público melhora em pequenos trechos, mas sem manutenção, limpeza e ordenamento; a iluminação e a zeladoria oscilam, e a sensação de previsibilidade permanece baixa. A cidade alterna entre momentos de fluxo e vitalidade, mas não suficientes para reverter o estigma e a vacância.

Na prática, o urbanismo avança como "remendos": intervenções localizadas, reformas isoladas, pequenas reativações de térreos, enquanto o estoque predial permanece subutilizado. A modernização é travada por fricção regulatória, interpretações divergentes, vetos difusos e deliberação privada lenta em edifícios com múltiplos proprietários. A reocupação ocorre por nichos e coragem de poucos operadores, mas sem ritmo territorial. O efeito é cumulativo ao contrário: onde a vacância persiste, a deterioração do entorno alimenta insegurança percebida e reduz permanência.

Do ponto de vista ESG, surgem boas intenções e alguns "cases", mas a sustentabilidade não vira padrão. Sem escala de *retrofit* e governança operacional estável, eficiência energética, gestão de resíduos, melhoria de conforto térmico e práticas de inclusão produtiva ficam restritas a iniciativas emblemáticas. A pauta ESG é usada como narrativa de projeto, mas não como critério verificável de desempenho no território. O resultado é um diferencial competitivo que não se consolida: investidores que exigem padrões claros interpretam o território como risco elevado e pouco mensurável.

O cenário financeiro é marcado por *funding* episódico e alto custo transacional. Sem previsibilidade para uma carteira estruturada, cada operação é um caso, e o dinheiro chega tarde ou exige garantias excessivas. A ausência de rotinas decisórias replicáveis transforma risco técnico e regulatório em risco percebido como incalculável. O capital institucional entra pouco, seletivamente ou desiste. O investidor oportunista

aparece, mas não muda o equilíbrio do sistema. Quando a economia da noite cresce, cresce em picos e recua em ondas de conflito e interdição. Esse vaivém reforça a narrativa de instabilidade, afetando reputação e fluxo.

No final do horizonte, o SCS não "para"; ele funciona abaixo do potencial, com ilhas de vitalidade cercadas por bolsões de degradação. A reputação melhora em ciclos e recua rapidamente, e o território se estabiliza em um regime de baixa intensidade: gasto constante de energia pública e privada para apagar crises (interdições, conflitos, judicialização), sem produzir escala suficiente de requalificação e ocupação para reposicionar o Polo como referência.

D.2 CENÁRIO CONTRASTADO — "REVITALIZAÇÃO PARCIAL"

Em 2026–2028, o SCS entra em um ciclo de melhoria visível: há um calendário consistente de programação cultural e eventos; alguns eixos recebem requalificações pontuais; térreos são ativados com mais frequência; e a sensação de movimento aumenta. O território começa a se destacar novamente para a cidade: a narrativa pública muda, e parte dos públicos retorna. A transformação urbanística se percebe em corredores específicos: melhor iluminação, mobiliário e calçadas mais funcionais, ativação em portas e fachadas, e maior presença de usos no térreo durante eventos e fins de semana.

A melhora vem com uma assinatura: acontece por ilhas. Um conjunto de quadras se torna vitrine, com eventos, cultura e algum dinamismo noturno, enquanto outras permanecem com vacância alta, problemas de manutenção e baixa permanência. A operação urbana melhora em momentos e locais de ativação, mas não se torna um padrão territorial. A cidade vive picos: em dias de agenda intensa, o SCS enche; na semana seguinte, esvazia. A economia da noite cresce, mas de forma irregular: avança com circuitos e recua quando externalidades (ruído, circulação, incidentes) encontram vizinhanças sensíveis e fiscalização reativa.

Sem ESG, há avanços concretos, mas concentrados. Alguns *retrofits* começam a incorporar soluções de eficiência, resíduos e qualificação ambiental; iniciativas de inclusão produtiva aparecem conectadas a eventos e projetos específicos; e a sustentabilidade passa a ser argumento para captar patrocínios e parcerias. Ainda assim, o ESG se comporta como "camada de excelência" de poucos ativos e não como um padrão de portfólio: falta escala, verificação e continuidade operacional para transformar boas práticas em norma.

O componente financeiro melhora parcialmente. Surgem operações e recursos para projetos âncora, apoio pontual e arranjos para alguns *retrofits*. Contudo, a carteira não se consolida como *pipeline* replicável. O capital institucional entra seletivamente, buscando ativos com menor fricção e trechos com maior previsibilidade. O território tem "ganhadores" claros, mas não cria condições para difundir transformação. Parte do custo invisível (retrabalho, prazos instáveis, deliberação privada lenta em certos condomínios) persiste e limita a velocidade.

O conflito recorrente que reaparece quando a ativação aumenta e o sistema de convivência/cuidado não opera robustamente em áreas sensíveis é o ponto sensível

do cenário parcial. A cidade volta a circular, a visibilidade cresce, e tensões no espaço público ganham destaque, não apenas como tema de segurança, mas como questão de permanência, estigma e encaminhamento adequado. Esse atrito não derruba tudo, mas aumenta o custo social e institucional da transformação e pode empurrar o território para dois lados: amadurece seus pactos e rotinas e migra para o cenário desejável, ou retorna ao regime de picos e recuos que caracteriza a inércia.

No final, o SCS melhora, mas não se torna referência. Ele se torna "promessa concreta"; um território em transição, com vitrine de sucesso e fragilidades persistentes, exigindo decisões estruturantes para converter vitalidade episódica em transformação cumulativa.

D.3 CENÁRIO DESEJÁVEL — "POLO CRIATIVO-TECNOLÓGICO DE REFERÊNCIA"

O cenário desejável começa silencioso, com foco em rotinas e previsibilidade, não em espetáculo. Entre 2026 e 2028, o SCS opera com um corredor de viabilidade que reduz variação de critérios e prazos e registra decisões replicáveis. Isso muda o território antes de grandes obras: diminui retrabalho, reduz medo de investir e transforma a percepção do risco. Ao mesmo tempo, a operação urbana cotidiana ganha padrão: manutenção, iluminação, limpeza e ordenamento deixam de ser "operações de choque" e viram rotina com resposta rápida a incidentes. Urbanisticamente, esse período é marcado por uma melhora consistente da experiência: caminhar e permanecer se tornam mais fáceis e previsíveis, e a cidade começa a voltar não por um evento, mas por confiança no cotidiano.

Na sequência (2029–2032), o *retrofit* e a reocupação atingem escala. Isso acontece não por um "milagre imobiliário", mas porque o território agora é financiável: existe carteira priorizada, mitigadores de risco, instrumentos e um *pipeline* que se renova. Os edifícios passam a ser reabilitados com padrões compatíveis com o conjunto urbano, mas atualizados em desempenho. Os térreos se ativam por corredores, com mistura de usos e serviços; a mobilidade cotidiana se integra ao desenho urbano; e a permanência se distribui melhor ao longo da semana. A economia da noite deixa de ser um campo de batalha e passa a operar como regime gerenciável: protocolos, zonas sensíveis, pactos de convivência e fiscalização proporcional reduzem externalidades e evitam ondas de interdição.

Nesse cenário, ESG deixa de ser "selo" e vira prática de portfólio. *Retrofits* incorporam eficiência energética, conforto, gestão de água e resíduos e critérios sociais verificáveis; contratos e investimentos exigem desempenho; e a reputação do Polo é reforçada por evidências, não por comunicação. A dimensão social é tratada como infraestrutura: convivência e cuidado em áreas sensíveis deixam de ser um problema e são geridos por protocolos intersetoriais e mediação, reduzindo estigma e protegendo a licença social. Isso estabiliza o uso contínuo e evita que ganhos urbanísticos e econômicos sejam comprometidos por conflito no espaço público.

Financeiramente, o território se torna "mensurável". A previsibilidade decisória e operacional reduz o risco percebido e atrai capital institucional de forma mais

estrutural. O *funding* deixa de ser episódico: passa a ser combinado (público, privado e híbrido), com garantias e instrumentos alinhados a resultados. O custo de fricção cai: menos retrabalho, paralisações, e ciclos de avanço e recuo. A economia urbana responde: mais permanência, densidade econômica, empregos e serviços, e uma base de valor territorial que sustenta o arranjo de governança.

Em 2033–2036, a reputação do SCS se estabiliza. O Polo é reconhecido porque funciona: a cidade tem consistência no cotidiano, o ecossistema de inovação tem infraestrutura e serviços, e a programação cultural e eventos se ajustam à capacidade de suporte, convertendo visibilidade em permanência. O SCS se consolida como centralidade viva e produtiva, com urbanidade, sustentabilidade e viabilidade econômica integradas. A referência é institucional e operacional, um território que transformou previsibilidade em escala e vitalidade.

D.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As três narrativas mostram que o futuro do SCS depende não apenas de investimentos ou eventos, mas da capacidade de operar uma cadeia coerente. Previsibilidade e rotinas reduzem fricção; fricção reduzida torna o território financiável; escala de investimento viabiliza *retrofit*, infraestrutura e operação; e a experiência cotidiana, sustentada por ESG e licença social, consolida reputação e permanência. Este apêndice pode ser usado para: *(i)* comunicar escolhas e *trade-offs* de forma acessível; *(ii)* calibrar o portfólio por fase; e *(iii)* orientar monitoramento. Quando sinais de "pico e recuo" predominarem, o sistema estará escorregando para a revitalização parcial ou inércia; quando rotinas, escala e desempenho ESG se consolidarem, o território estará convergindo para o cenário de referência.

ANEXO A: Modelo conceitual do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul de Brasília

O Modelo Conceitual organiza, de forma sintética, a lógica estratégica que orienta a transformação do SCS em um ecossistema de inovação, tecnologia e criatividade de referência nacional. O modelo parte do reconhecimento de que essa transformação não depende apenas da criação de novos espaços ou da atração de atividades econômicas, mas da articulação entre governança, infraestrutura, regulação, incentivos, reinserção urbana, dinamização produtiva e valorização das identidades territoriais.

Seu objetivo central é firmar o SCS como um ecossistema de inovação, tecnologia e criatividade, contemplando atividades educacionais, culturais e artísticas. Para isso, o modelo pressupõe uma governança compartilhada, coordenada por uma entidade gestora autônoma, capaz de articular diferentes atores, garantir continuidade institucional e sustentar pactuações em torno da requalificação e ativação do território.

A implantação do modelo combina dois movimentos complementares. O primeiro consiste na atualização das condições originais de sucesso do SCS, especialmente infraestrutura, marcos regulatórios, incentivos fiscais e tributários e reinserção no tecido urbano lindeiro, conectando o Setor Comercial Sul aos setores hospitalar, hoteleiro e à W3. O segundo movimento corresponde à evolução estratégica para um novo ciclo, baseado na estruturação de um ecossistema ancorado em cinco *hubs* criativos sinérgicos e em uma ambiência 24h, capaz de valorizar tanto a economia diurna quanto a economia da noite.

Esse modelo se orienta para múltiplos públicos: comunidade local, cidadãos do Distrito Federal, empresários, empreendedores, turistas e investidores. Assim, o Polo não é concebido apenas como um projeto econômico ou imobiliário, mas como uma estratégia territorial integrada, voltada à geração de valor público, dinamização produtiva, inclusão, atratividade urbana e fortalecimento da identidade criativa do SCS.

A figura a seguir sintetiza essa lógica conceitual, apresentando o objetivo geral do modelo, seus eixos estruturantes, as condições necessárias à sua viabilização, os públicos beneficiários e os valores esperados. A descrição a seguir detalha os principais elementos representados na figura, explicitando como eles se articulam na proposta de consolidação do Polo Criativo Tecnológico do SCS.



EIXOS FUNDANTES DO POLO CRIATIVO TECNOLÓGICO DO SCS

O Polo Criativo Tecnológico do SCS é um território de inovação legalmente estruturado, ancorado em três eixos complementares: Governança Compartilhada, Ecossistema Produtivo e Território Criativo. O primeiro articula a quádrupla hélice para favorecer a integração do território; o segundo impulsiona uma cadeia de valor baseada em cinco hubs temáticos sinérgicos; o terceiro requalifica e reinsere o território no tecido urbano, em termos funcionais e identitários.

Por meio de uma lógica transversal de inovação, o conjunto dos eixos proporciona prosperidade econômica, resiliência social e atratividade criativa.

EIXO I: GOVERNANÇA COMPARTILHADA: a quádrupla hélice com gestão autônoma

Definição: A governança institucional do polo contempla os atores da quádrupla hélice e é coordenada por uma entidade gestora autônoma.

Componentes estruturantes:

- **Dimensão Academia-Conhecimento:** Formação de talentos especializados, pesquisa aplicada, transferência de tecnologia, laboratórios compartilhados e programas de extensão focados em desafios e oportunidades para o território, e incubação de culttechs (gestão de dados, experiência do visitante, tecnologias imersivas etc).
- **Dimensão Governo-Políticas:** Marcos legais e ambientes regulatórios experimentais; infraestrutura pública e articulação institucional; programas públicos de fomento direto e indireto à inovação e às indústrias criativas.

- **Dimensão Empresas-Mercado:** Ocupação e requalificação territorial, desenvolvimento de negócios, investimento privado, geração de emprego e renda, inovação de mercado.
- **Dimensão Sociedade-Participação:** Organização e promoção de atividades propícias ao encontro e à formação de um espírito de vizinhança.

Objetivo: Garantir a sustentabilidade estratégica e institucional por meio de pactuação que respalde recursos, legitimidade e continuidade ao polo.

EIXO II: ECOSSISTEMA INOVADOR E PRODUTIVO, TECNOLÓGICO E CRIATIVO: alavancagem de um ecossistema inovador e produtivo

Definição: Organização da base produtiva do polo, por meio da atuação sinérgica de cinco hubs temáticos definidos por sua aderência às singularidades do território e seu potencial de inclusão produtiva.

Componentes Estruturantes:

- **Dimensão Espaços de Produção:** (i) Infraestrutura empresarial (salas comerci-ais, espaços empresariais, espaços de coworking, conectividade rápida etc.); (ii) infraestrutura de eventos (auditório, salas de treinamento, espaços de exposições); (iii) infraestrutura de serviços e convivência (restaurantes, lanchonetes, área de lazer, bancos, creche); e (iv) infraestrutura de serviços tecnológicos (labo-ratórios).
- **Dimensão Convergência Setorial:** Cinco hubs temáticos integrados: (i) Atividades Culturais, (ii) Empreendedorismo e Design, (iii) Games, (iv) CT&I; e (v) Audiovisu-al e Multimídia.
- **Dimensão Inclusão Produtiva:** (i) Programas de capacitação para o primeiro emprego; (ii) Reskilling ou upskilling nos setores criativo, tecnológico e de inova-ção; (iii) Inclusão de mulheres na tecnologia; (iv) Eventos de atualização; (v) Ati-vidades de mentoria e acompanhamento pós-qualificação; e (vi) Promoção de network.
- **Dimensão Requalificação e Reinserção:** Urdidura de um tecido vivo e de conexão funcional dos setores contíguos (hospitalar, hoteleiro, W3), favorecido por mobilidade, placeshaping com comércio local e oferta de residência.

Objetivo: Promover um ecossistema de negócios geradores de valor agregado, emprego e renda, em sintonia com usos mistos e um ambiente propício à inovação.

EIXO III: TERRITÓRIO CRIATIVO: valorização das identidades locais, atratividade, ambiência

Definição: Reconhecimento, valorização e promoção das singularidades criativas, patrimoniais e culturais do território, com vitalidade cotidiana e diuturna.

Dimensões integradas:

- **Dimensão Laboratório Vivo:** Testes em condições reais, por frequentadores do SCS, de inovações criativas, culturais ou artísticas.
- **Dimensão DNA Criativo:** Levantamento, divulgação e encantamento pelo genius loci do SCS (tour das histórias, mapa georreferenciado das singularidades, totens audioguiados).
- **Dimensão Terroir:** Criação colaborativa de produtos e serviços que encapsulem os elementos distintivos do SCS, adicionar atratividade e valor à imagem do polo.
- **Dimensão Urbanismo Tático:** Intervenções rápidas e de baixo custo, de ordem cultural (SLAM, cinema na calçada, flash mobs), ambiental (jardins comestíveis, sombras móveis), social (zeladoria urbana, cafezinho solidário, banco do cuidado) e econômica (ReVirada Criativa, loja colaborativa pop-up), enfatizando o caráter multidimensional do território.

Objetivo: Posicionar o SCS como um território de prática cotidiana efervescente e reposicioná-lo como polo criativo, no imaginário dos cidadãos e turistas do DF.

ANEXO B: Modelo de gestão do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (2026-2036)

Introdução

Função do Modelo de Gestão no Plano Estratégico

1.1. Vinculação ao PG1 – Governança e Base Institucional

1.2. Vinculação ao PJ1.2 – Estruturação do Modelo de Gestão e Gestão de Portfólio Estratégico

1.3. Relação com o BSC Territorial e com o portfólio estratégico

1.4. Escopo e limites do documento

Princípios Orientadores do Modelo de Gestão

2.1. Governança compartilhada e quádrupla hélice

2.2. Separação entre deliberação, assessoramento e execução

2.3. Gestão por portfólio e resultados

2.4. Transparência, rastreabilidade e prestação de contas

2.5. Sustentabilidade financeira, ESG e impacto territorial

Arquitetura Institucional e Decisória

3.1. Entidade Gestora
3.2. Assembleia ou instância superior da entidade
3.3. Comissão de Gestão e Governança
3.4. Diretoria Executiva
3.5. Conselho Consultivo
3.6. Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho
3.7. Matriz de papéis e responsabilidades

Estrutura Organizacional da Entidade Gestora

4.1. Direção Executiva
4.2. Gestão de Portfólio Estratégico
4.3. Gestão de Serviços e Operações Territoriais
4.4. Gestão de Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira
4.5. Gestão de Inovação, Economia Criativa e Ecossistema
4.6. Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais
4.7. Comunicação, Transparência e Engajamento Territorial

Modelo de Gestão do Portfólio Estratégico

5.1. Carteira de programas e projetos
5.2. Critérios de priorização
5.3. Fluxo de aprovação e revisão de iniciativas
5.4. Gestão de riscos, mudanças e interdependências
5.5. Monitoramento de entregas, resultados e benefícios
5.6. Relação com indicadores e metas do BSC Territorial

Processos e Rotinas de Gestão

6.1. Planejamento e revisão periódica
6.2. Gestão de serviços e SLAs
6.3. Gestão financeira e fundo de reinvestimento
6.4. Gestão de parcerias e contratos
6.5. Gestão de ESG e impacto
6.6. Gestão da comunicação e transparência
6.7. Gestão de riscos e integridade

Modelo de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

7.1. Painel de indicadores
7.2. Relatórios de gestão
7.3. Prestação de contas pública
7.4. Ciclos de aprendizagem e ajuste estratégico
7.5. Avaliação de benefícios territoriais

Implantação Faseada do Modelo de Gestão

8.1. Fase 1 — Rotinas e previsibilidade
8.2. Fase 2 — *Retrofit* e reocupação
8.3. Fase 3 — Consolidação como referência
8.4. Condições de transição entre fases

Interfaces com Outros Componentes do Plano

9.1. Plano de Serviços e Infraestrutura
9.2. Modelo jurídico-institucional
9.3. Plano de sustentabilidade ESG
9.4. Estratégia de comunicação e *place branding*
9.5. Estratégia de *funding* e sustentabilidade financeira

Anexos

A. Elementos para um Estatuto-base da Entidade Gestora
B. Elementos para um Regimento da Comissão de Gestão e Governança
C. Elementos para um Regimento do Conselho Consultivo
D. Matriz RACI de responsabilidades
E. Ficha-padrão de iniciativa do portfólio
F. Modelo de relatório de acompanhamento
G. Catálogo inicial de serviços e SLAs
H. Matriz de riscos e salvaguardas
I. Fluxo de recomendações e respostas
J. Painel mínimo de indicadores

INTRODUÇÃO

O Modelo de Gestão do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul tem por finalidade estabelecer a arquitetura institucional, decisória, executiva e operacional necessária à implantação do Plano Estratégico do Polo. Sua função é transformar a visão de futuro, os objetivos estratégicos, os programas e as metas definidos no planejamento em capacidades concretas de governança, coordenação, execução, monitoramento e prestação de contas.

O Polo Criativo e Tecnológico do SCS constitui uma iniciativa de transformação territorial que articula inovação, economia criativa, tecnologia, cultura, inclusão produtiva, sustentabilidade e reocupação qualificada do espaço urbano. Pela sua natureza, envolve múltiplos atores, entre eles poder público, universidades, setor produtivo, instituições de fomento, organizações da sociedade civil, coletivos culturais, empreendedores, trabalhadores, usuários e comunidade local. Essa diversidade é uma de suas principais forças, mas também exige um modelo de gestão capaz de combinar participação, clareza decisória, capacidade executiva e transparência.

Nesse sentido, o presente Modelo de Gestão não cria uma nova estratégia para o Polo, nem substitui o Plano Estratégico, o BSC Territorial, o Plano de Serviços e Infraestrutura, o Modelo Jurídico-Institucional, o Plano de Sustentabilidade ESG, a estratégia de *funding* ou a estratégia de comunicação e *place branding*. Ao contrário, sua função é articular esses instrumentos, definindo como as decisões serão tomadas, como as responsabilidades serão distribuídas, como o portfólio estratégico será acompanhado, como os serviços serão operados e como os resultados serão avaliados ao longo do tempo.

A proposta parte do reconhecimento de que a implantação do Polo depende de uma governança compartilhada, mas não difusa. A participação de diferentes atores deve fortalecer a legitimidade e a qualidade das decisões, sem comprometer a clareza sobre quem delibera, quem recomenda, quem executa e quem presta contas. Por isso, o modelo distingue as funções da Entidade Gestora, da Comissão de Gestão e Governança, da Diretoria Executiva, da Secretaria Executiva, do Conselho Consultivo, das Câmaras Temáticas e dos Grupos de Trabalho.

Outro eixo central do modelo é a gestão do portfólio estratégico. O Polo não deve ser conduzido como uma soma de iniciativas isoladas, mas como uma carteira integrada de programas, projetos, serviços, ações experimentais e medidas de governança. Cada iniciativa deve demonstrar sua vinculação aos objetivos do Plano, aos indicadores do BSC Territorial, às fases de implantação e aos benefícios esperados para o território.

O Modelo de Gestão também incorpora processos e rotinas voltados ao planejamento, à gestão de serviços e SLAs, à sustentabilidade financeira, às parcerias, ao ESG, à comunicação, à transparência, à gestão de riscos e à aprendizagem institucional. Com isso, busca-se assegurar que a implantação do Polo seja acompanhada por registros, indicadores, relatórios, painéis, mecanismos de escuta e ciclos periódicos de revisão.

A implantação do modelo deverá ser progressiva. Na primeira fase, a prioridade é criar rotinas e previsibilidade, com definição das instâncias de governança,

estrutura mínima da Entidade Gestora, carteira inicial de projetos, processos básicos e mecanismos de transparência. Na segunda fase, o foco passa a ser a ampliação da capacidade operacional, com consolidação dos serviços, SLAs, parcerias, *funding*, indicadores e salvaguardas ESG. Na terceira fase, o modelo deverá sustentar a consolidação do Polo como referência, com avaliação de benefícios territoriais, maturidade institucional, sustentabilidade financeira e reputação baseada em entregas concretas.

Assim, este Modelo de Gestão deve ser compreendido como um instrumento de institucionalização estratégica. Ele organiza as condições para que o Polo Criativo e Tecnológico do SCS possa avançar de forma coordenada, transparente, adaptativa e orientada a resultados, preservando sua finalidade pública e territorial: contribuir para que o Setor Comercial Sul se consolide como um território vivo, criativo, tecnológico, inclusivo, sustentável e governável.

1. FUNÇÃO DO MODELO DE GESTÃO NO PLANO ESTRATÉGICO

O presente Modelo de Gestão tem por finalidade definir a arquitetura institucional, decisória, executiva e operacional necessária à implantação do Polo Criativo e Tecnológico do SCS. Sua função não é formular uma nova estratégia para o Polo, mas estabelecer as condições de governança, gestão, coordenação, monitoramento e prestação de contas necessárias para que a estratégia já definida no Plano Estratégico possa ser efetivamente implementada.

Nesse sentido, o Modelo de Gestão deve ser compreendido como instrumento de operacionalização do Plano Estratégico. Enquanto o Plano define a visão de futuro, os eixos estratégicos, os programas, os objetivos, os indicadores e as metas, o Modelo de Gestão define como essas orientações serão organizadas institucionalmente, quem terá responsabilidade sobre cada dimensão da execução, como as decisões serão tomadas, como os projetos serão acompanhados e como os resultados serão monitorados. É o caso de gestão por resultados, serviços orientados por SLAs, parcerias multissetoriais, receitas híbridas e fundo de reinvestimento precisam ser organizados de forma hierárquica e funcional, de modo que deixem de aparecer como componentes justapostos e passem a compor um sistema coerente de gestão.

1.1 Vinculação ao PG_1 – Governança e Base Institucional

O Modelo de Gestão integra o **PG_1 – Governança e Base Institucional**, programa responsável por criar as condições institucionais mínimas para a implantação do Polo. Esse programa tem caráter estruturante, pois organiza as bases de coordenação, pactuação, responsabilização e acompanhamento necessárias à implementação dos demais programas e projetos estratégicos.

No âmbito do PG_1, o Modelo de Gestão cumpre uma função fundacional. Ele define a forma pela qual a entidade gestora será organizada, como se dará sua relação com as instâncias de governança, quais serão suas macrofunções, como será estruturado o processo de gestão do portfólio estratégico e quais rotinas deverão assegurar transparência, continuidade e capacidade de adaptação.

Essa vinculação é especialmente importante porque a implantação do Polo depende de uma governança capaz de articular universidade, governo, empresas, organizações da sociedade civil, atores culturais, instituições de fomento e comunidade territorial. Dessa forma, o Modelo de Gestão deve ser entendido como uma das principais entregas institucionais da primeira fase de implantação do Polo. Sem essa base, os demais componentes do Plano tendem a operar de forma fragmentada, dependente de iniciativas isoladas, arranjos informais ou decisões não suficientemente documentadas.

1.2. Vinculação ao $PJ_{1.2}$ – Estruturação do Modelo de Gestão e Gestão de Portfólio Estratégico

O Modelo de Gestão operacionaliza, de modo mais específico, o **$PJ_{1.2}$ – Estruturação do Modelo de Gestão e Gestão de Portfólio Estratégico**. Isso significa que sua função não se limita à definição de organograma, cargos ou instâncias de participação. Seu núcleo deve estar na estruturação de um sistema de gestão capaz de transformar o Plano Estratégico em uma carteira organizada de programas, projetos, entregas, responsabilidades, indicadores e benefícios esperados.

- A gestão do portfólio deve responder a perguntas essenciais:
- quais iniciativas integram o portfólio estratégico do Polo;
- quais critérios orientam a priorização de programas e projetos;
- quem aprova a entrada, a revisão ou a descontinuidade de iniciativas;
- como são acompanhados prazos, custos, riscos, entregas e benefícios;
- como os indicadores do BSC Territorial serão utilizados no acompanhamento da execução;
- como os resultados serão reportados às instâncias de governança e à sociedade.

Portanto, o $PJ_{1.2}$ deve ser interpretado como o projeto que transforma a governança em capacidade prática de gestão. Ele permite que o Polo deixe de ser apenas uma intenção estratégica e passe a operar como um sistema institucional com prioridades, responsáveis, processos e mecanismos de aprendizagem.

1.3. Relação com o BSC Territorial e com o Mapa Estratégico do Plano

Este Modelo de Gestão utiliza o BSC Territorial como referência superior de orientação, acompanhamento e avaliação. O BSC Territorial organiza os objetivos estratégicos, indicadores e metas do Plano. Por sua vez, este Modelo de Gestão indica como a estrutura organizacional, os processos de decisão, as rotinas operacionais e os mecanismos de prestação de contas apoiarão o alcance desses objetivos. A relação entre os dois instrumentos pode ser sintetizada da seguinte forma:

Instrumento	Função no Plano
Plano Estratégico	Define visão de futuro, eixos, objetivos, programas, projetos e fases de implantação
BSC Territorial	Organiza objetivos, indicadores, metas e relações de acompanhamento

Instrumento	Função no Plano
Modelo de Gestão	Define instâncias, papéis, processos, rotinas, responsabilidades e mecanismos de execução
Gestão de Portfólio	Traduz programas e projetos em carteira executável, monitorável e ajustável
Relatórios e painéis de acompanhamento	Prestam contas sobre execução, resultados, riscos, benefícios e necessidades de ajuste

Essa articulação evita a duplicação de instrumentos estratégicos e fortalece a rastreabilidade entre decisão, execução e resultado. Cada rotina de gestão, cada instância decisória e cada macrofunção da entidade gestora deve poder ser relacionada a objetivos, indicadores ou entregas previstas no Plano Estratégico.

1.4. Escopo do Modelo de Gestão

O escopo do Modelo de Gestão compreende os elementos necessários à institucionalização, coordenação e execução do Plano Estratégico. Seu foco principal está na criação de uma estrutura de governança e gestão capaz de sustentar a implantação progressiva do Polo. Assim, integram o escopo deste documento:

- a definição da arquitetura institucional e decisória do Polo;
- a distinção entre instâncias deliberativas, consultivas e executivas;
- a estrutura organizacional da entidade gestora;
- as macrofunções de gestão necessárias à operação do Polo;
- o modelo de gestão do portfólio estratégico;
- os processos críticos de planejamento, execução, monitoramento e prestação de contas;
- as rotinas de gestão de serviços, SLAs, parcerias, riscos, ESG, comunicação e sustentabilidade financeira;
- o faseamento da implantação da estrutura de gestão;
- a articulação entre governança, indicadores, metas e aprendizagem institucional.

Isso é necessário porque temas como redes globais, festivais, turismo criativo e *place branding* são relevantes para a trajetória do Polo, mas devem ser tratados como interfaces, desdobramentos ou componentes de outros instrumentos do Plano, e não como núcleo estruturante do Modelo de Gestão.

1.5. Limites do Modelo de Gestão

Deve-se explicitar também aquilo que não pretende fazer. Essa delimitação é importante para evitar sobreposição com outros produtos do Plano Estratégico. Este documento não substitui:

- o Plano Estratégico do Polo;
- o BSC Territorial;
- o Plano de Serviços e Infraestrutura;
- o Modelo Jurídico-Institucional;
- o Plano de Sustentabilidade ESG;

- a Estratégia de Comunicação e *Place Branding*;
- o Plano de *Funding* ou de Sustentabilidade Financeira;
- o Estatuto da entidade gestora.

O estatuto-base, por exemplo, deve permanecer como anexo jurídico-institucional. A proposta de estatuto é aderente à necessidade de institucionalização da entidade gestora, mas recomenda revisar sua redação para harmonizar terminologia, competências e instâncias com a arquitetura consolidada do Plano.

Da mesma forma, o *place branding* deve ser tratado como interface com a comunicação, a reputação territorial e o engajamento social, e não como uma dimensão central do modelo de gestão. O documento original apresenta o *place branding* como eixo transversal voltado ao fortalecimento da legitimidade, à atração de investimentos e ao reconhecimento do SCS como território de inovação. Esse conteúdo deve ser preservado, mas reposicionado em articulação com a estratégia de comunicação e ativação territorial.

1.6. Papel do Modelo de Gestão na implantação faseada do Polo

O Modelo de Gestão deve ser implantado de forma progressiva, acompanhando as fases previstas no Plano Estratégico.

Na **Fase 1**, o Modelo de Gestão deve priorizar a criação das bases institucionais: definição da entidade gestora, instalação das instâncias de governança, organização da carteira inicial de projetos, estabelecimento de rotinas decisórias, criação de mecanismos mínimos de transparência e estruturação dos primeiros processos de acompanhamento.

Na **Fase 2**, o modelo deve amadurecer sua capacidade operacional: consolidação dos SLAs, fortalecimento da gestão de serviços e infraestrutura, ampliação das parcerias, qualificação dos mecanismos de captação e estruturação mais robusta da gestão do portfólio.

Na **Fase 3**, o modelo deve operar em regime de maior maturidade institucional: avaliação sistemática de benefícios, reputação consolidada, governança estabilizada, financiamento mais diversificado e maior capacidade de conexão com redes nacionais e internacionais.

Essa implantação faseada evita que o Polo tente nascer com uma estrutura excessivamente complexa, onerosa ou incompatível com sua capacidade inicial de operação. Ao mesmo tempo, impede que a governança permaneça informal ou insuficiente para sustentar a expansão futura.

1.7. Síntese da função do Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão é o instrumento que transforma a estratégia do Polo em capacidade organizada de execução. Sua função é criar as condições para que a visão de futuro, os objetivos estratégicos, os programas e os projetos não permaneçam apenas como formulações de planejamento, mas sejam convertidos em decisões, responsabilidades, processos, entregas, indicadores e benefícios verificáveis. O modelo deve, portanto, responder a seis perguntas centrais:

Pergunta	Resposta esperada no Modelo de Gestão
Quem governa?	Definição das instâncias de governança e seus papéis
Quem decide?	Separação entre deliberação, consulta e execução
Quem executa?	Estrutura da entidade gestora e suas macrofunções
Como executa?	Processos, rotinas, fluxos e instrumentos de gestão
Como acompanha?	Indicadores, relatórios, painéis, SLAs e avaliação de benefícios
Como ajusta?	Ciclos de revisão, gestão de riscos, aprendizagem e reprogramação do portfólio

O Modelo de Gestão deve funcionar como uma peça de institucionalização estratégica: define a arquitetura que permitirá coordenar atores, executar projetos, monitorar resultados, prestar contas e ajustar o percurso de implantação ao longo do tempo.

2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul deve ser orientado por um conjunto de princípios capazes de dar coerência à sua arquitetura institucional, decisória e operacional. Esses princípios funcionam como critérios de desenho, implantação e avaliação do modelo, assegurando que a gestão do Polo permaneça subordinada ao Plano Estratégico, ao BSC Territorial, aos programas estruturantes e às fases de implantação.

A intenção deste Modelo de Gestão é estabelecer os fundamentos que devem orientar sua governança, sua estrutura organizacional, sua gestão de portfólio, seus processos críticos, sua relação com os stakeholders e sua capacidade de aprendizagem institucional.

2.1. Subordinação ao Plano Estratégico e ao BSC Territorial

O primeiro princípio do Modelo de Gestão é a subordinação ao Plano Estratégico. Isso significa que o modelo não deve produzir uma estratégia paralela, nem estabelecer objetivos, indicadores ou mapas estratégicos próprios que concorram com a arquitetura já definida para o Polo.

Arquitetura de gestão devem ser construídas a partir de uma lógica de aderência ao Plano. As instâncias de governança, os processos decisórios, a estrutura organizacional, os fluxos de acompanhamento, os relatórios e os mecanismos de prestação de contas devem demonstrar sua contribuição para os objetivos estratégicos e indicadores do BSC Territorial. Em termos práticos, esse princípio implica que:

Elemento do Modelo de Gestão	Deve estar vinculado a ...
Instâncias de governança	Objetivos estratégicos, programas e decisões críticas do Plano
Estrutura organizacional	Macrofunções necessárias à implantação do portfólio
Processos de gestão	Rotinas de execução, monitoramento e aprendizagem
Indicadores de acompanhamento	BSC Territorial e metas pactuadas
Relatórios de gestão	Prestação de contas sobre entregas, riscos, resultados e benefícios
Revisões periódicas	Ajustes no portfólio e nas prioridades estratégicas

Assim, o Modelo de Gestão passa a ter uma função instrumental: viabilizar a execução do Plano Estratégico, e não substituí-lo.

2.2. Separação entre governança, gestão e execução

O segundo princípio é a separação clara entre governança, gestão e execução. Essa distinção é indispensável para evitar sobreposição de papéis, dispersão de responsabilidades e insegurança decisória.

O documento original apresenta, simultaneamente, Conselho Consultivo, Comitê Consultivo, Comitê de Governança, Diretoria Geral, Secretaria Executiva, departamentos, grupos de trabalho e instâncias de validação de entregas. O Modelo de Gestão deve adotar uma separação funcional:

Função	Papel no Modelo de Gestão
Governança	Define diretrizes, aprova prioridades, delibera sobre questões estratégicas e assegura aderência ao Plano
Gestão	Organiza recursos, processos, projetos, indicadores, contratos, parcerias e rotinas de acompanhamento
Execução	Realiza entregas, opera serviços, implementa projetos e produz resultados concretos
Consulta e participação	Produz recomendações, amplia legitimidade, articula atores e qualifica decisões

Essa separação não significa isolamento entre instâncias. Ao contrário, o Polo exige forte articulação entre governo, universidade, empresas, sociedade civil, comunidade local, instituições de fomento e atores culturais. No entanto, articulação não pode significar indefinição de autoridade. Cada instância precisa ter mandato, competência, responsabilidades e limites claramente definidos.

O princípio pode ser sintetizado da seguinte forma:

- Quem delibera não deve ser confundido com quem recomenda;
- Quem recomenda não deve ser confundido com quem executa;
- Quem executa deve prestar contas às instâncias de governança e à sociedade.

2.3. Governança compartilhada com clareza decisória

O terceiro princípio é a governança compartilhada com clareza decisória. O Polo nasce de uma lógica de quádrupla hélice, envolvendo universidade, poder público, setor produtivo e sociedade civil. Essa orientação é coerente com o Plano Estratégico e com o próprio documento original, que valoriza uma governança participativa e transparente.

No entanto, uma governança compartilhada não deve ser confundida com uma governança difusa. A participação dos diferentes atores deve ampliar a qualidade das decisões, fortalecer a legitimidade pública do Polo e permitir maior aderência às necessidades do território, mas sem paralisar a execução ou tornar ambígua a responsabilidade por decisões críticas.

Assim, a governança compartilhada deve observar três exigências:

Representatividade: As instâncias de governança e consulta devem contemplar os principais atores vinculados ao Polo, incluindo governo, universidades, setor produtivo, economia criativa, sociedade civil, comunidade local e instituições de fomento.

Responsabilização: Cada instância deve ter atribuições formalmente definidas, com registro de decisões, responsabilidades, prazos e encaminhamentos.

Efetividade decisória: A participação deve contribuir para decisões melhores, não para ampliar indefinidamente o número de instâncias, reuniões ou validações.

Esse princípio é particularmente importante para reposicionar o Conselho Consultivo. Ele deve ser uma instância de assessoramento estratégico, escuta qualificada, articulação institucional e legitimação social. A deliberação sobre prioridades, portfólio, metas, recursos e ajustes estratégicos deve caber à instância de governança definida no Plano, em articulação com a entidade gestora.

2.4. Gestão por portfólio, resultados e benefícios

O quarto princípio é a gestão por portfólio, resultados e benefícios. O Polo não deve ser administrado como uma soma de projetos isolados, eventos, parcerias e ações pontuais. Ele deve ser gerido como um portfólio estratégico, composto por programas, projetos, serviços, entregas e benefícios articulados entre si.

A gestão por portfólio deve assegurar que cada iniciativa seja analisada segundo sua contribuição para:

- os objetivos estratégicos do Plano;
- os indicadores do BSC Territorial;
- as fases de implantação;
- os recursos disponíveis;
- os riscos envolvidos;
- os benefícios esperados para o território;
- a sustentabilidade institucional e financeira do Polo.

Esse princípio evita que o Polo acumule iniciativas sem critério claro de prioridade. Também permite distinguir projetos estruturantes, projetos de apoio, ações experimentais, serviços recorrentes e iniciativas de comunicação ou engajamento.

O foco não deve estar apenas em "entregar projetos", mas em produzir capacidades institucionais e benefícios territoriais. Por isso, o modelo deve acompanhar três dimensões complementares:

Dimensão	Pergunta orientadora
Entregas	O que foi efetivamente produzido ou implantado?
Resultados	Que mudanças ocorreram na operação, na governança ou nos serviços?
Benefícios	Que valor público, territorial, econômico, social ou institucional foi gerado?

Essa distinção é essencial para evitar uma gestão baseada apenas em atividades realizadas.

2.5. Implantação faseada e proporcionalidade institucional

O quinto princípio é a implantação faseada e proporcional. O Modelo de Gestão deve acompanhar a maturidade do Polo e não pressupor que toda a estrutura institucional, operacional e financeira estará disponível desde o início.

Na Fase 1, a prioridade deve ser a criação de rotinas e previsibilidade: formalização da entidade gestora, instalação das instâncias de governança, definição da carteira inicial de projetos, pactuação de indicadores mínimos, organização

das primeiras rotinas de acompanhamento e criação de mecanismos básicos de transparência.

Na Fase 2, a prioridade deve ser a ampliação da capacidade operacional: consolidação de SLAs, gestão de infraestrutura, fortalecimento da captação de recursos, expansão de parcerias, amadurecimento da gestão de portfólio e estruturação de serviços recorrentes.

Na Fase 3, a prioridade deve ser a consolidação institucional: avaliação sistemática de benefícios, reputação territorial, sustentabilidade financeira mais robusta, governança estabilizada e eventual conexão com redes nacionais e internacionais.

Esse princípio impede que temas de maturidade posterior, como redes globais, festivais, turismo criativo e place branding amplo, ocupem o núcleo inicial do Modelo de Gestão.

2.6. Transparência, rastreabilidade e prestação de contas

O sexto princípio é a transparência com rastreabilidade. O Modelo de Gestão deve permitir que decisões, prioridades, recursos, entregas e resultados sejam acompanhados por diferentes públicos.

A transparência não deve se limitar à publicação de informações. Ela precisa permitir rastrear a relação entre:

decisão tomada → objetivo estratégico associado → projeto ou ação correspondente → responsável → prazo → recurso utilizado → entrega realizada → resultado alcançado → benefício produzido.

Essa lógica é particularmente importante porque o Polo envolverá múltiplos atores, fontes de financiamento, parcerias e expectativas públicas. Sem rastreabilidade, a governança tende a se fragilizar, e a prestação de contas pode se tornar apenas narrativa.

O Modelo de Gestão deve prever instrumentos como:

- atas públicas das instâncias de governança;
- relatórios periódicos de execução;
- painel de indicadores;
- acompanhamento do portfólio estratégico;
- registro de riscos e medidas de mitigação;
- relatório de parcerias e captação;
- prestação de contas financeira;
- avaliação de satisfação de usuários e stakeholders;
- comunicação pública de resultados e benefícios.
- A transparência, portanto, deve ser tratada como mecanismo de gestão, e não apenas como diretriz ética geral.

2.7. Sustentabilidade financeira e reinvestimento estratégico

O sétimo princípio é a sustentabilidade financeira com reinvestimento estratégico. O documento original propõe receitas híbridas, incluindo prestação de serviços, editais públicos, convênios, parcerias privadas, patrocínios, monetização digital e criação de fundo de reinvestimento.

A sustentabilidade financeira deve ser compreendida como condição de continuidade institucional do Polo. Ela não deve significar autonomia imediata nem mercantilização do projeto, mas capacidade progressiva de combinar fontes públicas, privadas, institucionais e próprias para sustentar a operação, expandir serviços e reinvestir em capacidades estratégicas.

Esse princípio exige que a gestão financeira esteja vinculada ao portfólio. A captação de recursos, os convênios, os patrocínios e as receitas próprias devem ser avaliados segundo sua contribuição para os objetivos do Plano e não apenas segundo sua disponibilidade circunstancial.

Também é necessário distinguir três dimensões:

Dimensão	Função
Sustentação operacional	Garantir funcionamento mínimo da entidade gestora, serviços e rotinas
Expansão estratégica	Financiar projetos estruturantes, infraestrutura, programas e novas capacidades
Reinvestimento territorial	Aplicar excedentes ou recursos vinculados em benefícios para o Polo e seu território

O fundo de reinvestimento deve ser tratado como instrumento de perenidade, transparência e compromisso territorial. Sua governança, critérios de uso, fontes de alimentação e regras de prestação de contas devem ser definidos de forma clara.

2.8. ESG, impacto territorial e salvaguardas sociais

O oitavo princípio é a integração entre ESG, impacto territorial e salvaguardas sociais. ESG não deve aparecer apenas como uma área ou departamento. Deve funcionar como critério transversal de decisão, execução e avaliação. Isso significa que projetos, parcerias, serviços, eventos, investimentos e ações de comunicação devem ser analisados também segundo seus efeitos ambientais, sociais e de governança.

No caso do SCS, a dimensão social é especialmente sensível. A transformação do território não pode produzir expulsão simbólica, econômica ou física dos grupos que já ocupam e dão vida ao espaço. Por isso, a prevenção da gentrificação, a inclusão produtiva, o diálogo com a comunidade local e a valorização da diversidade devem ser tratados como salvaguardas de gestão, não como temas acessórios.

O princípio ESG deve orientar:

- critérios para seleção de projetos;
- desenho dos serviços e espaços;
- política de parcerias;
- indicadores de impacto;
- comunicação pública;
- processos de escuta territorial;

- gestão de riscos sociais, ambientais e reputacionais;
- avaliação dos benefícios produzidos pelo Polo.

Dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser apenas um valor declarado e passa a orientar decisões práticas.

2.9. Aprendizagem institucional e adaptação contínua

O nono princípio é a aprendizagem institucional. O Polo será implantado em um território complexo, com múltiplos interesses, incertezas urbanas, econômicas, sociais, tecnológicas e políticas. Por isso, o Modelo de Gestão não pode ser rígido. Ele deve prever mecanismos de revisão, aprendizagem e adaptação.

A aprendizagem institucional deve ocorrer em ciclos:

- planejamento;
- execução;
- monitoramento;
- avaliação;
- prestação de contas;
- revisão de prioridades;
- reprogramação do portfólio.

Esse princípio é coerente com a natureza prospectiva do Plano Estratégico. O Polo não será implantado em ambiente estável. Logo, o Modelo de Gestão deve ser capaz de ajustar prioridades, rever projetos, incorporar novos atores, responder a riscos, corrigir desvios e aproveitar oportunidades emergentes.

A adaptação, no entanto, não deve significar improvisação. Toda mudança relevante deve ser justificada, registrada e vinculada aos objetivos estratégicos do Plano.

2.10. Síntese dos princípios orientadores

Os princípios apresentados neste capítulo funcionam como critérios para o desenho e a avaliação do Modelo de Gestão. Eles devem orientar tanto a estrutura institucional quanto os processos de decisão, execução, monitoramento e revisão do Polo.

Princípio	Implicação para o Modelo de Gestão
Subordinação ao Plano Estratégico e ao BSC Territorial	O modelo não cria estratégia paralela; operacionaliza a estratégia definida
Separação entre governança, gestão e execução	Evita sobreposição de papéis e define responsabilidades claras
Governança compartilhada com clareza decisória	Combina participação ampla com efetividade decisória
Gestão por portfólio, resultados e benefícios	Organiza programas e projetos de forma integrada e orientada a valor
Implantação faseada e proporcional	Ajusta a estrutura de gestão à maturidade do Polo
Transparência, rastreabilidade e prestação de contas	Permite acompanhar decisões, recursos, entregas, resultados e benefícios
Sustentabilidade financeira e reinvestimento estratégico	Garante continuidade institucional e aplicação dos recursos no território
ESG, impacto territorial e salvaguardas sociais	Incorpora sustentabilidade, inclusão e prevenção de efeitos indesejados
Aprendizagem institucional e adaptação contínua	Permite revisar prioridades e ajustar o portfólio ao longo do tempo

Este Modelo de Gestão busca produzir governabilidade, não apenas participação; execução coordenada, não apenas intenção estratégica; transparência rastreável, não apenas divulgação; e aprendizagem institucional, não apenas controle formal. Esses princípios sustentam a arquitetura que será detalhada nos capítulos seguintes, especialmente na definição das instâncias de governança, da entidade gestora, da gestão de portfólio e dos processos críticos de implantação do Polo.

3. ARQUITETURA INSTITUCIONAL E DECISÓRIA

A arquitetura institucional e decisória do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul deve estabelecer, de forma clara, quem governa, quem delibera, quem recomenda, quem executa, quem monitora e quem presta contas. Essa definição é indispensável para transformar a proposta estratégica do Polo em uma estrutura efetiva de gestão, capaz de coordenar atores diversos, organizar responsabilidades, reduzir ambiguidades institucionais e sustentar a implantação progressiva do Plano Estratégico.

3.1. Lógica geral da arquitetura institucional

A arquitetura proposta para o Polo está organizada em quatro níveis complementares:

Nível	Instância principal	Função predominante
Institucional	Entidade Gestora e Assembleia ou instância superior equivalente	Dar personalidade institucional, aprovar regras superiores, zelar pela continuidade jurídica e patrimonial
Estratégico-decisório	Comissão de Gestão e Governança	Deliberar sobre prioridades, portfólio, metas, recursos, riscos e ajustes estratégicos
Executivo-operacional	Diretoria Executiva e unidades de gestão	Executar o Plano, gerir projetos, serviços, contratos, parcerias, indicadores e rotinas
Consultivo-participativo	Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho	Assessorar, recomendar, articular atores, ampliar legitimidade e qualificar decisões

Essa estrutura parte de uma premissa simples: **a participação deve fortalecer a governança, mas não substituir a responsabilidade decisória**. Da mesma forma, a deliberação estratégica deve orientar a execução, mas não se confundir com a operação cotidiana.

Assim, a arquitetura institucional do Polo deve combinar três requisitos:

Legitimidade, pela participação de atores públicos, privados, acadêmicos, comunitários e culturais;

Efetividade, pela existência de instâncias com autoridade decisória claramente definida;

Executabilidade, pela presença de uma entidade gestora com capacidade técnica, administrativa, financeira e operacional.

Essa distinção é particularmente importante porque o Plano Estratégico demanda uma governança compartilhada, mas também exige capacidade de implantação, gestão de portfólio, monitoramento por indicadores, SLAs, sustentabilidade financeira e prestação de contas.

A figura abaixo sintetiza a lógica geral do Modelo de Governança e Gestão do Polo, distinguindo os níveis de governança, gestão e operação. Essa representação permite visualizar como as decisões estratégicas são traduzidas em coordenação executiva, serviços, projetos e entregas, e como os resultados retornam às instâncias superiores por meio de mecanismos de prestação de contas, monitoramento e aprendizagem. A figura mostra que o modelo se organiza em três níveis complementares: *(i)* a governança orienta, delibera e acompanha; *(ii)* a gestão transforma essas diretrizes em processos, instrumentos e rotinas; e *(iii)* a operação executa serviços, projetos e entregas. As setas descendentes representam o direcionamento estratégico, enquanto as setas ascendentes representam a prestação de contas e o retorno de informações para decisão. As caixas G, D e 4 aparecem em destaque para sinalizar pontos críticos do modelo: a instância que delibera, a instância que coordena a execução e a dimensão transversal de ESG e impacto territorial.

Modelo de Governança e Gestão do Polo Criativo do SCS

3.2. Entidade gestora

A Entidade Gestora é a estrutura institucional responsável por dar sustentação jurídica, administrativa, financeira e operacional ao Polo. Ela deve ser concebida como o núcleo permanente de coordenação do modelo, com capacidade de executar decisões estratégicas, celebrar parcerias, gerir recursos, contratar serviços, acompanhar projetos, prestar contas e assegurar a continuidade institucional do Polo.

A Entidade Gestora não deve ser apenas uma figura jurídica ou uma estrutura administrativa. Ela deve ser o **braço executivo-institucional do Plano Estratégico**. Suas funções centrais devem incluir:

- executar as diretrizes aprovadas pela instância de governança estratégica;
- organizar a carteira de programas, projetos e serviços do Polo;
- gerir contratos, convênios, parcerias e instrumentos de cooperação;
- coordenar equipes técnicas e unidades funcionais;
- administrar recursos financeiros e acompanhar o fundo de reinvestimento;
- operar os mecanismos de transparência, prestação de contas e comunicação institucional;
- manter o painel de acompanhamento do portfólio e dos indicadores;
- apoiar o funcionamento da Comissão de Gestão e Governança e do Conselho Consultivo;
- garantir que decisões, entregas e resultados sejam documentados e rastreáveis.

A Entidade Gestora deve, portanto, ser desenhada como uma organização enxuta no início, mas escalável ao longo das fases de implantação. Na Fase 1, ela pode operar com um núcleo executivo reduzido e funções compartilhadas. Nas fases seguintes, à medida que o Polo ampliar sua carteira de projetos, serviços, parcerias e fontes de financiamento, sua estrutura poderá ser progressivamente ampliada.

3.3. Assembleia ou instância superior da Entidade Gestora

Caso seja mantida a natureza jurídica de associação civil sem fins lucrativos, a Assembleia Geral deverá funcionar como instância superior da Entidade Gestora. Sua função será deliberar sobre matérias institucionais estruturantes, especialmente aquelas relacionadas ao estatuto, composição diretiva, prestação de contas anual, aprovação de demonstrações financeiras e eventuais alterações na governança formal da entidade.

A Assembleia não deve ser confundida com a instância de governança estratégica do Polo. Seu papel é institucional e estatutário. Ela não deve acompanhar cotidianamente o portfólio, validar entregas operacionais ou deliberar sobre ajustes de projetos. Essas funções devem pertencer à Comissão de Gestão e Governança e à Diretoria Executiva, conforme a natureza da decisão.

Essa distinção é importante porque o estatuto-base do modelo original já prevê Assembleia Geral como órgão de deliberação da Associação, responsável por eleger e destituir membros da Diretoria, aprovar demonstrações financeiras e alterar o estatuto. No novo modelo, essa função deve ser preservada, mas separada da governança estratégica do Plano. A Assembleia, portanto, deve responder por três tipos de decisão:

Tipo de decisão	Exemplos
Institucional	Institucional
Patrimonial e financeira superior	Patrimonial e financeira superior
Composição da administração	Composição da administração

Essa delimitação evita que a Assembleia se torne uma instância de microgestão do Polo.

3.4. Comissão de Gestão e Governança

A Comissão de Gestão e Governança deve ser a principal instância estratégico-decisória do Polo. Sua função é assegurar que a implantação do Plano Estratégico permaneça alinhada aos objetivos, indicadores, metas, programas, fases e prioridades pactuadas.

Diferentemente do Conselho Consultivo, que deve ter caráter de assessoramento e participação ampliada, a Comissão de Gestão e Governança deve ter mandato decisório mais claro. Ela deve deliberar sobre prioridades do portfólio, pactuação e revisão de metas, alocação estratégica de recursos, gestão de riscos relevantes, critérios de transição entre fases e ajustes de rumo.

A Comissão de Gestão e Governança deve ter composição mais restrita que o Conselho Consultivo, para garantir efetividade decisória. Deve incluir representantes institucionais com responsabilidade direta sobre a implantação do Polo, podendo envolver:

- representante da entidade gestora;
- representantes do poder público diretamente envolvidos no Plano;
- representantes de instituições parceiras estruturantes;
- representantes da coordenação do portfólio estratégico;

- representantes de áreas-chave vinculadas ao financiamento, infraestrutura, inovação e impacto territorial;
- outros membros definidos em regimento próprio.
- Suas atribuições devem incluir:
- aprovar a carteira inicial de programas e projetos;
- revisar periodicamente o portfólio estratégico;
- validar critérios de priorização de iniciativas;
- acompanhar indicadores do BSC Territorial;
- deliberar sobre mudanças relevantes de escopo, prazo, recursos ou prioridade;
- avaliar riscos institucionais, financeiros, territoriais e reputacionais;
- definir encaminhamentos para problemas críticos de implantação;
- aprovar relatórios periódicos de gestão;
- encaminhar temas específicos ao Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho;
- recomendar ajustes estratégicos ao Plano, quando necessário.

A Comissão de Gestão e Governança deve funcionar como instância de conexão entre o Plano Estratégico e a execução. Seu foco não deve ser a operação cotidiana, mas a governabilidade da implantação.

3.5. Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é a instância responsável pela condução operacional da Entidade Gestora. Sua função é transformar as decisões estratégicas em ações, projetos, contratos, serviços, parcerias, entregas e resultados monitoráveis.

No modelo original, aparece a figura da Diretoria Geral, responsável pela coordenação estratégica do Polo e pelo alinhamento da visão do Polo aos objetivos do Distrito Federal. Também são previstos gerentes de departamento, coordenadores de projetos, equipe técnica e equipe de apoio.

No novo modelo, recomenda-se substituir a ideia de uma Diretoria Geral excessivamente ampla por uma **Diretoria Executiva** apoiada por unidades funcionais. Essa mudança é mais adequada porque separa a governança estratégica da execução administrativa e operacional.

A Diretoria Executiva deve responder por:

- coordenar a execução do Plano Estratégico no âmbito da Entidade Gestora;
- organizar o plano anual de trabalho;
- supervisionar programas, projetos e serviços;
- preparar informações para a Comissão de Gestão e Governança;
- coordenar equipes técnicas e unidades funcionais;
- formalizar convênios, contratos e parcerias;
- gerir recursos financeiros e administrativos;

- garantir a execução dos SLAs e dos processos críticos;
- acompanhar indicadores e elaborar relatórios de gestão;
- manter a comunicação com stakeholders e usuários;
- assegurar a documentação de decisões, riscos, entregas e resultados.

A Diretoria Executiva não deve deliberar sozinha sobre mudanças estratégicas relevantes. Quando uma decisão envolver alteração significativa de escopo, prioridade, orçamento, risco ou meta, o tema deve ser submetido à Comissão de Gestão e Governança.

3.6. Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva deve ser uma função de apoio transversal à governança e à gestão, não apenas uma unidade administrativa subordinada ao Conselho Consultivo. A Secretaria Executiva deve apoiar:

- a Comissão de Gestão e Governança;
- o Conselho Consultivo;
- as Câmaras Temáticas;
- os Grupos de Trabalho;
- a Diretoria Executiva;
- os processos de registro, documentação e prestação de contas.
- Suas atribuições devem incluir:
- organizar pautas, convocações, atas e encaminhamentos;
- manter registros formais das decisões;
- acompanhar prazos de deliberações e recomendações;
- organizar documentos de apoio às reuniões;
- consolidar informações para relatórios;
- manter repositório institucional de documentos;
- apoiar a plataforma digital de governança;

assegurar a rastreabilidade entre decisões, responsáveis e encaminhamentos.

Essa função é essencial para evitar que a governança se torne informal. Em um modelo com múltiplos atores e instâncias, a qualidade da Secretaria Executiva é condição de continuidade, memória institucional e transparência.

3.7. Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo deve ser mantido, mas reposicionado. Ele não deve ser a instância central de deliberação do Polo, nem deve assumir funções executivas. Sua função principal deve ser **assessorar, recomendar, articular e legitimar**.

O modelo original dedica atenção significativa ao Conselho Consultivo, prevendo composição representativa com universidades, setor público, empresas, sociedade civil, investidores, agências de fomento, organizações de economia criativa e cultura. Também prevê reuniões ordinárias, atas públicas, presidência, vice-

presidência, membros titulares e suplentes. Esses elementos são úteis e devem ser aproveitados, mas com correção de mandato.

O Conselho Consultivo deve atuar como instância de:

- escuta qualificada de stakeholders;
- recomendação estratégica não vinculante;
- articulação institucional;
- acompanhamento social da implantação;
- apoio à formação de redes;
- identificação de oportunidades, riscos e demandas;
- fortalecimento da legitimidade pública do Polo;
- qualificação da relação entre o Polo e o território.

Suas recomendações devem ser formalmente registradas e encaminhadas à Comissão de Gestão e Governança ou à Diretoria Executiva, conforme o caso. A instância competente deverá indicar se a recomendação foi aceita, parcialmente aceita, rejeitada ou encaminhada para análise complementar.

Essa lógica garante participação sem gerar ambiguidade decisória.

Reposicionamento do Conselho Consultivo

Como aparece no modelo original	Como deve ser reposicionado
Instância que valida decisões e aprova planejamento	Instância que recomenda e qualifica decisões
Espaço amplo de representação	Espaço de assessoramento, escuta e legitimação
Possível sobreposição com Comitê de Governança	Relação clara com Comissão de Gestão e Governança
Apoio difuso à captação, entregas e monitoramento	Contribuição por recomendações, articulações e pareceres
Forte peso institucional, mas mandato ambíguo	Mandato consultivo claramente definido

Essa mudança não reduz a importância do Conselho. Ao contrário, aumenta sua qualidade institucional, pois evita atribuições incompatíveis com sua natureza consultiva.

3.8. Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho

As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho devem funcionar como instâncias flexíveis, temporárias ou semipermanentes, destinadas a aprofundar temas específicos da implantação do Polo.

O modelo original já sugere a criação de grupos temáticos sobre infraestrutura, financiamento, inclusão social, inovação tecnológica e outros temas estratégicos. Essa proposta é pertinente, desde que essas instâncias tenham escopo, prazo e produto definidos.

As Câmaras Temáticas podem ser mais estáveis e associadas a temas recorrentes do Plano. Por exemplo:

- Infraestrutura, serviços e SLAs;
- Inovação, tecnologia e economia criativa;
- ESG, inclusão e salvaguardas territoriais;
- Sustentabilidade financeira e funding;

- Comunicação, engajamento e identidade territorial.
- Os Grupos de Trabalho podem ser temporários, criados para resolver questões específicas, como:
- elaboração de critérios para uso do fundo de reinvestimento;
- definição de catálogo inicial de serviços;
- proposta de regimento da Comissão de Gestão e Governança;
- desenho de painel de indicadores;
- revisão de SLAs;
- análise de viabilidade de projeto estruturante;
- avaliação de riscos territoriais.

Cada Câmara ou Grupo de Trabalho deve ter:

Elemento	Definição necessária
Objeto	Tema específico a ser tratado
Mandato	O que pode e o que não pode fazer
Prazo	Duração ou periodicidade
Composição	Membros internos, externos e especialistas convidados
Produto esperado	Nota técnica, parecer, proposta, relatório ou recomendação
Destinatário	Comissão de Gestão e Governança, Diretoria Executiva ou Conselho Consultivo

Essa estrutura evita que Câmaras e GTs se tornem espaços permanentes de discussão sem consequência prática.

3.9. Relação entre as instâncias

A arquitetura decisória deve ser organizada de modo que as instâncias se complementem, e não concorram entre si.

A relação pode ser descrita da seguinte forma:

Instância	Natureza	Papel principal	Tipo de decisão ou contribuição
Assembleia ou instância superior	Institucional	Zelar pela estrutura jurídica e estatutária	Deliberações estatutárias, contas anuais e composição diretiva
Comissão de Gestão e Governança	Estratégico-decisória	Governar a implantação do Plano	Prioridades, portfólio, metas, recursos, riscos e ajustes estratégicos
Diretoria Executiva	Executivo-operacional	Executar e coordenar a gestão	Projetos, contratos, serviços, equipes, indicadores e relatórios
Secretaria Executiva	Apoio técnico-institucional	Organizar registros, agendas e fluxos	Pautas, atas, encaminhamentos, documentação e memória institucional
Conselho Consultivo	Consultivo-participativo	Assessorar e legitimar	Recomendações, articulação, leitura territorial e apoio institucional
Câmaras Temáticas e GTs	Técnico-consultivo	Aprofundar temas específicos	Pareceres, notas técnicas, propostas e recomendações

Essa matriz deve ser incorporada ao documento para reduzir ambiguidades. Ela também pode servir de base para a futura elaboração de uma matriz RACI, detalhando responsáveis, aprovadores, consultados e informados em cada processo crítico.

3.10. Fluxo básico de decisão

Além de definir instâncias, o Modelo de Gestão precisa explicitar como as decisões circulam entre elas. Recomenda-se adotar um fluxo decisório simples, especialmente para temas estratégicos e projetos do portfólio.

O fluxo pode ser estruturado em sete etapas:

- **Identificação da demanda ou oportunidade**. A demanda pode surgir da Diretoria Executiva, Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas, parceiros, comunidade, poder público ou monitoramento dos indicadores.
- **Análise técnica preliminar**. A Diretoria Executiva ou unidade responsável avalia aderência ao Plano, viabilidade, riscos, custos, impacto esperado e relação com o portfólio.
- **Enquadramento estratégico**. A proposta é relacionada aos eixos, objetivos, indicadores, programas e fases do Plano Estratégico.
- **Consulta, quando pertinente**. O tema pode ser submetido ao Conselho Consultivo, Câmara Temática ou Grupo de Trabalho para qualificação da decisão.
- **Deliberação estratégica**. A Comissão de Gestão e Governança aprova, rejeita, solicita ajustes ou define prioridade.
- **Execução e acompanhamento**. A Diretoria Executiva implementa, acompanha prazos, custos, riscos, entregas e resultados.
- **Prestação de contas e aprendizagem**. Os resultados são reportados à Comissão de Gestão e Governança, ao Conselho Consultivo e, quando pertinente, ao público.

Esse fluxo corrige a lógica atual de validações difusas. O importante é que cada decisão tenha origem, análise, responsável, instância decisória, registro e acompanhamento.

3.11. Tipologia de decisões

Para evitar que todos os assuntos sejam tratados pela mesma instância, recomenda-se classificar as decisões em quatro tipos.

Tipo de decisão	Exemplos	Instância predominante
Institucional-estatutária	Alteração de estatuto, eleição de dirigentes, aprovação de contas	Assembleia ou instância superior
Estratégica	Priorização do portfólio, revisão de metas, alocação relevante de recursos, riscos críticos	Comissão de Gestão e Governança
Gerencial	Contratação de serviços, organização de equipes, acompanhamento de projetos, relatórios	Diretoria Executiva
Consultiva ou técnica	Pareceres, recomendações, subsídios, leitura de contexto, propostas temáticas	Conselho Consultivo, Câmaras e GTs

Essa tipologia deve orientar o regimento interno das instâncias. Também deve ser usada para evitar que decisões operacionais sejam levadas desnecessariamente à instância estratégica ou que decisões estratégicas sejam tomadas apenas pela estrutura executiva.

3.12. Regras mínimas de funcionamento

Para que a arquitetura institucional não permaneça apenas formal, o Modelo de Gestão deve prever regras mínimas de funcionamento.

Recomenda-se que a Comissão de Gestão e Governança tenha reuniões ordinárias em periodicidade definida, com pauta previamente enviada, atas registradas, decisões formalizadas e acompanhamento sistemático de encaminhamentos.

O Conselho Consultivo pode manter a periodicidade bimestral já prevista no documento original, desde que sua pauta seja orientada a temas estratégicos, leitura territorial, recomendações e avaliação geral da implantação. O modelo original já previa reuniões ordinárias a cada dois meses, pauta com antecedência e atas públicas.

As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho devem ter funcionamento definido conforme escopo e prazo. Não devem ser criados sem produto esperado.

A Diretoria Executiva deve produzir relatórios periódicos de gestão, com informações sobre:

- execução do portfólio;
- andamento dos projetos;
- SLAs e serviços;
- situação financeira;
- parcerias e captação;
- riscos e medidas de mitigação;
- indicadores do BSC Territorial;
- recomendações recebidas e providências adotadas;
- pontos de decisão a serem submetidos à Comissão de Gestão e Governança.

A Secretaria Executiva deve manter um repositório institucional com atas, relatórios, pautas, resoluções, recomendações, pareceres, instrumentos de parceria e documentos de acompanhamento.

3.13. Quadro-síntese da arquitetura institucional proposta

Dimensão	Definição proposta
Entidade Gestora	Estrutura jurídica, administrativa e operacional responsável por sustentar a implantação do Polo
Assembleia ou instância superior	Órgão institucional da entidade, responsável por matérias estatutárias, contas e composição diretiva
Comissão de Gestão e Governança	Núcleo estratégico-decisório responsável por prioridades, portfólio, metas, recursos, riscos e ajustes
Diretoria Executiva	Instância responsável pela execução do Plano, gestão operacional, contratos, projetos, equipes e relatórios
Secretaria Executiva	Função transversal de apoio, documentação, memória institucional e organização dos fluxos de governança
Conselho Consultivo	Instância de assessoramento, escuta, articulação, legitimação e recomendação estratégica
Câmaras Temáticas	Espaços de aprofundamento técnico sobre temas recorrentes e estruturantes
Grupos de Trabalho	Arranjos temporários voltados à produção de recomendações, pareceres ou soluções específicas

3.14. Síntese do capítulo

A arquitetura proposta segue a seguinte lógica:

- A **Entidade Gestora** sustenta institucionalmente o Polo.
- A **Assembleia ou instância superior** responde pelas matérias estatutárias.
- A **Comissão de Gestão e Governança** delibera sobre prioridades estratégicas.
- A **Diretoria Executiva** executa e coordena a operação.
- A **Secretaria Executiva** organiza os fluxos, registros e encaminhamentos.
- O **Conselho Consultivo** assessora, recomenda e legitima.
- As **Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho** aprofundam temas específicos.

Com isso, este Modelo de Gestão oferece uma base institucional robusta, capaz de combinar participação e efetividade, corresponsabilidade e clareza decisória, diversidade de atores e capacidade executiva. Essa arquitetura é condição necessária para que o Polo não dependa apenas de mobilização inicial, mas desenvolva governabilidade suficiente para sustentar sua implantação ao longo das fases previstas no Plano Estratégico.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ENTIDADE GESTORA

A Entidade Gestora é o núcleo executivo responsável por transformar as diretrizes do Plano Estratégico em programas, projetos, serviços, rotinas, contratos, parcerias, indicadores e entregas verificáveis. Sua estrutura organizacional deve ser suficientemente clara para distribuir responsabilidades, mas também suficientemente flexível para acompanhar a evolução do Polo ao longo das fases de implantação.

4.1. Lógica geral da estrutura organizacional

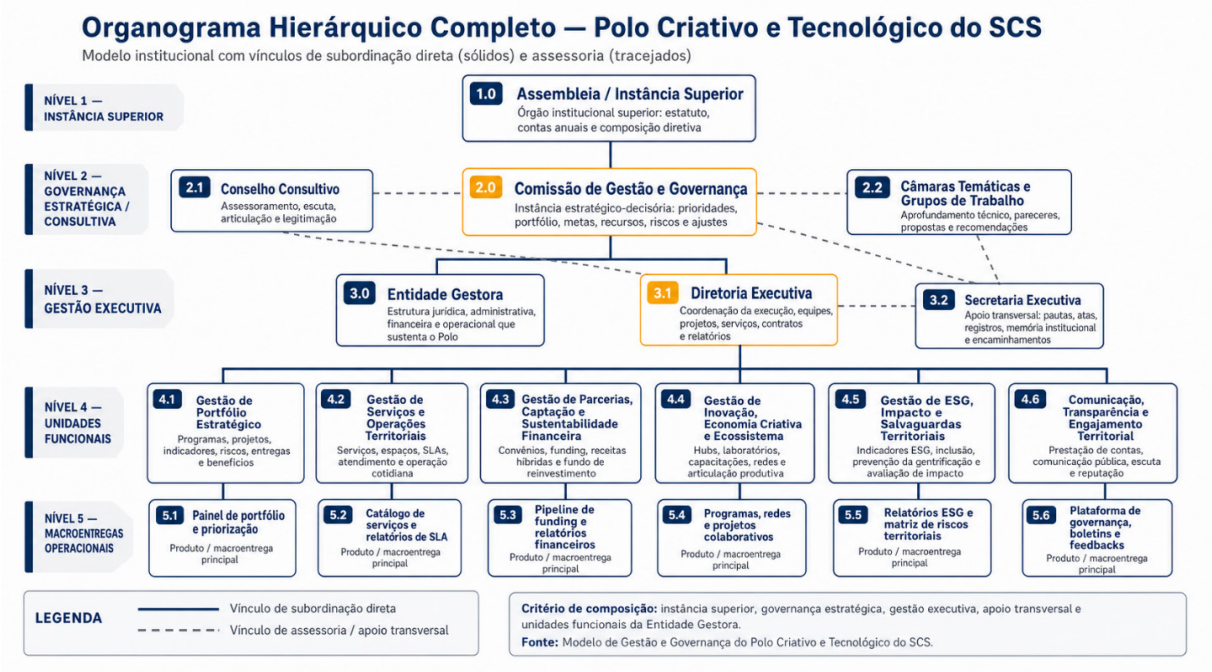
A estrutura organizacional da Entidade Gestora deve responder a uma pergunta central: **quais capacidades institucionais são necessárias para implantar, operar, monitorar e ajustar o Polo?**

A resposta não deve partir apenas de cargos ou departamentos, mas de funções críticas. O Polo precisará, ao mesmo tempo, gerir um portfólio estratégico, operar serviços territoriais, estruturar parcerias, captar recursos, promover inovação, acompanhar impactos, assegurar transparência e sustentar relações com a comunidade. Por isso, a Entidade Gestora deve ser organizada em torno das seguintes macrofunções:

Macrofunção	Finalidade
Direção Executiva	Coordenar a execução geral do Plano e representar institucionalmente a Entidade Gestora
Gestão de Portfólio Estratégico	Organizar programas, projetos, entregas, riscos, indicadores e benefícios
Gestão de Serviços e Operações Territoriais	Coordenar infraestrutura, serviços, SLAs, atendimento e operação cotidiana

Macrofunção	Finalidade
Gestão de Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira	Estruturar convênios, contratos, funding, receitas híbridas e fundo de reinvestimento
Gestão de Inovação, Economia Criativa e Ecossistema	Mobilizar atores, programas, laboratórios, *hubs*, capacitações e iniciativas de inovação
Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais	Monitorar sustentabilidade, inclusão, prevenção da gentrificação e impactos sociais
Comunicação, Transparência e Engajamento Territorial	Assegurar prestação de contas, comunicação pública, escuta social e relação com stakeholders
Secretaria Executiva	Apoiar governança, documentação, memória institucional, pautas, atas e encaminhamentos

A figura abaixo apresenta o organograma hierárquico da Entidade Gestora e de suas instâncias associadas, explicitando a relação entre direção institucional, governança estratégica, gestão executiva, unidades funcionais e macroentregas operacionais. O organograma evidencia a estrutura em camadas do modelo. No topo está a instância superior da Associação; no nível estratégico, a Comissão de Gestão e Governança; no nível executivo, a Entidade Gestora, a Diretoria Executiva e a Secretaria Executiva; e, na base, as unidades funcionais e suas entregas. As linhas sólidas indicam subordinação direta, enquanto as linhas tracejadas representam assessoria, apoio técnico ou articulação transversal. Os destaques para a Comissão de Gestão e Governança e a Diretoria Executiva indicam os dois nós centrais do organograma: a primeira concentra a deliberação estratégica e a segunda concentra a coordenação executiva que transforma essas decisões em ações, projetos, serviços e entregas.



4.2. Estrutura mínima e estrutura ampliada

A Entidade Gestora não deve nascer com uma estrutura excessivamente pesada. O modelo deve prever uma implantação progressiva, ajustada à maturidade institucional do Polo, à disponibilidade de recursos e ao volume de projetos sob gestão.

Assim, recomenda-se distinguir entre **estrutura mínima inicial** e **estrutura ampliada de maturidade**.

Estrutura mínima inicial

Na Fase 1, a Entidade Gestora deve contar com um núcleo enxuto, capaz de garantir institucionalização, coordenação, planejamento, acompanhamento e transparência. Essa estrutura mínima pode incluir:

Função inicial	Responsabilidade principal
Direção Executiva	Coordenação geral, articulação institucional e representação
Coordenação de Portfólio e Projetos	Organização da carteira inicial, acompanhamento de entregas e indicadores
Coordenação Administrativo-Financeira	Gestão orçamentária, contratos, convênios e prestação de contas
Coordenação de Serviços e Operações	Organização inicial dos serviços, espaços, atendimento e SLAs
Coordenação de Parcerias e Ecossistema	Articulação com universidades, empresas, governo, economia criativa e fomento
Secretaria Executiva	Apoio às instâncias de governança, atas, registros e encaminhamentos

Essa estrutura inicial deve ser suficiente para evitar informalidade, mas não deve criar um aparato institucional incompatível com os recursos disponíveis.

Estrutura ampliada de maturidade

À medida que o Polo avançar, a estrutura poderá ser ampliada para contemplar unidades mais especializadas:

Unidade ampliada	Foco
Unidade de Gestão de Portfólio Estratégico	Programas, projetos, benefícios, riscos e interdependências
Unidade de Serviços e Infraestrutura	SLAs, operação física, qualidade dos serviços e expansão modular
Unidade de Parcerias e *Funding*	Captação, convênios, patrocínios, contratos e fundo de reinvestimento
Unidade de Inovação e Economia Criativa	Programas, *hubs*, laboratórios, capacitação e conexão com ecossistema
Unidade de ESG e Impacto Territorial	Indicadores ESG, inclusão, salvaguardas sociais e avaliação de impacto
Unidade de Comunicação e Engajamento	Transparência, comunicação pública, escuta territorial e reputação

Essa lógica permite que a estrutura cresça por necessidade, e não por desenho formal antecipado.

4.3. Direção Executiva

A Direção Executiva é a instância responsável pela coordenação geral da Entidade Gestora. Ela atua como elo entre a Comissão de Gestão e Governança, a equipe técnica, os parceiros institucionais e os demais instrumentos do Plano Estratégico.

Sua função não é substituir a governança, mas garantir que as decisões estratégicas sejam traduzidas em execução organizada.

- Compete à Direção Executiva:
- coordenar a execução do Plano Estratégico no âmbito da Entidade Gestora;
- organizar o plano anual de trabalho;
- supervisionar programas, projetos, serviços e parcerias;

- representar institucionalmente a Entidade Gestora perante atores públicos, privados, acadêmicos e comunitários;
- preparar informações para a Comissão de Gestão e Governança;
- assegurar que os processos de gestão estejam vinculados ao BSC Territorial;
- acompanhar riscos críticos, gargalos e necessidades de decisão;
- garantir a produção dos relatórios de gestão e prestação de contas;
- coordenar a atuação das macrofunções da Entidade Gestora;
- assegurar a coerência entre estratégia, operação, financiamento e impacto territorial.

A Direção Executiva deve ter autoridade operacional, mas não deve decidir isoladamente sobre mudanças estratégicas relevantes. Alterações significativas de escopo, orçamento, metas, prioridades ou riscos devem ser submetidas à Comissão de Gestão e Governança.

4.4. Gestão de Portfólio Estratégico

A Gestão de Portfólio Estratégico é uma das funções mais importantes da nova estrutura. Ela deve organizar a passagem entre o Plano Estratégico e a execução concreta dos programas e projetos. Instrumentos como PMI, Scrum, OKRs e Kanban podem ser são úteis, mas devem ser subordinados a uma função mais ampla: a gestão integrada do portfólio. Essa macrofunção deve ser responsável por:

- organizar a carteira de programas e projetos do Polo;
- manter registro atualizado das iniciativas em execução;
- apoiar a priorização de projetos;
- relacionar cada projeto aos objetivos estratégicos e indicadores do BSC Territorial;
- acompanhar prazos, entregas, riscos, custos e interdependências;
- consolidar informações para a Comissão de Gestão e Governança;
- propor ajustes no portfólio;
- apoiar a avaliação de resultados e benefícios;
- manter um painel de acompanhamento da execução.

A Gestão de Portfólio Estratégico deve evitar que o Polo se transforme em uma soma de ações desconectadas. Sua função é garantir que cada iniciativa tenha justificativa estratégica, responsável definido, entregas previstas, indicadores associados e critérios de acompanhamento.

Funções da Gestão de Portfólio Estratégico

Função	Descrição
Enquadramento estratégico	Verificar aderência da iniciativa ao Plano, aos programas e ao BSC Territorial
Priorização	Apoiar a seleção de iniciativas conforme impacto, viabilidade, urgência e recursos
Monitoramento	Acompanhar cronograma, entregas, riscos, custos e indicadores
Gestão de interdependências	Identificar relações entre projetos, serviços, infraestrutura, funding e parcerias
Avaliação de benefícios	Verificar se as entregas geram resultados e valor territorial

Função	Descrição
Reporte	Produzir informações consolidadas para governança e prestação de contas

4.5. Gestão de Serviços e Operações Territoriais

A Gestão de Serviços e Operações Territoriais é responsável por organizar o funcionamento cotidiano dos serviços, espaços, infraestruturas e atendimentos vinculados ao Polo. Essa macrofunção deve responder por:

- organizar o catálogo de serviços do Polo;
- definir padrões mínimos de atendimento;
- implantar e monitorar SLAs;
- acompanhar qualidade, tempo de resposta e satisfação dos usuários;
- gerir o uso de espaços, laboratórios, salas, coworkings e auditórios;
- apoiar a expansão modular da infraestrutura;
- articular demandas operacionais com o Plano de Serviços e Infraestrutura;
- monitorar problemas recorrentes e propor melhorias;
- coordenar protocolos de manutenção, segurança, acessibilidade e uso compartilhado.

Essa função tem papel estratégico porque a credibilidade do Polo dependerá, em grande medida, da qualidade de sua operação concreta. Governança sofisticada sem serviços previsíveis tende a gerar frustração. Por isso, os SLAs devem ser tratados como instrumentos de confiança institucional.

Exemplos de objetos de gestão operacional

Objeto	Indicadores possíveis
Coworkings e espaços compartilhados	Taxa de ocupação, disponibilidade, satisfação dos usuários
Laboratórios	Horas de uso, manutenção, tempo de resposta, número de projetos atendidos
Auditórios e salas multiuso	Número de eventos, perfil dos usuários, taxa de utilização
Plataforma digital	Acessos, solicitações atendidas, tempo de resposta, transparência documental
Programas de capacitação	Número de participantes, conclusão, avaliação, perfil do público
Atendimento a usuários e parceiros	Tempo de resposta, resolutividade, satisfação e demandas recorrentes

4.6. Gestão de Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira

A Gestão de Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira deve articular os instrumentos necessários à continuidade econômica e institucional do Polo. Essa macrofunção deve ser responsável por:

- estruturar a estratégia de captação de recursos;
- mapear editais, convênios, patrocínios, parcerias e fontes privadas;
- organizar o *pipeline* de funding;
- apoiar a formalização de termos de cooperação, contratos e convênios;
- acompanhar contrapartidas e obrigações assumidas;
- estruturar regras de funcionamento do fundo de reinvestimento;

- monitorar receitas, despesas e sustentabilidade operacional;
- produzir relatórios financeiros e de prestação de contas;
- avaliar a aderência das parcerias aos objetivos do Plano;
- evitar parcerias desalinhadas com os princípios de ESG, inclusão e interesse público.

Essa unidade não deve atuar apenas como área financeira tradicional. Seu papel é estratégico: viabilizar recursos para o portfólio, organizar sustentabilidade de médio e longo prazo e garantir que a busca por financiamento não desvie o Polo de sua finalidade pública e territorial.

4.7. Gestão de Inovação, Economia Criativa e Ecossistema

A Gestão de Inovação, Economia Criativa e Ecossistema deve coordenar as iniciativas diretamente relacionadas à dinamização do Polo como ambiente de inovação, criatividade, formação, experimentação e articulação produtiva.

Recomenda-se integrar essas frentes em uma macrofunção comum, capaz de articular tecnologia, cultura, criatividade, pesquisa, empreendedorismo e desenvolvimento territorial. Essa macrofunção deve responder por:

- articular universidades, centros de pesquisa, incubadoras e aceleradoras;
- apoiar empreendedores criativos, artistas, produtores culturais, *startups* e negócios inovadores;
- coordenar programas de capacitação, formação e mentoria;
- promover conexões entre economia criativa, tecnologia e inovação aplicada;
- apoiar a implantação de *hubs*, laboratórios e ambientes de experimentação;
- estimular projetos colaborativos entre empresas, governo, academia e sociedade civil;
- identificar demandas de competências e oportunidades de desenvolvimento;
- articular ações com o portfólio estratégico e com os serviços disponíveis no Polo.

O foco dessa macrofunção deve ser o desenvolvimento do ecossistema. Isso significa criar condições para que atores diversos possam se conectar, produzir, aprender, empreender e gerar valor territorial.

4.8. Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais

A Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais deve assegurar que a implantação do Polo seja acompanhada quanto a seus efeitos ambientais, sociais, econômicos, institucionais e territoriais. Essa macrofunção deve ser responsável por:

- definir e acompanhar indicadores ESG;
- monitorar impactos sociais e territoriais do Polo;
- propor medidas de inclusão produtiva;

- acompanhar riscos de gentrificação, exclusão ou deslocamento simbólico de grupos locais;
- apoiar critérios ESG na seleção de projetos e parcerias;
- monitorar práticas ambientais em espaços, serviços e eventos;
- apoiar políticas de diversidade, acessibilidade e equidade;
- articular relatórios de impacto com o BSC Territorial;
- propor salvaguardas para reduzir efeitos indesejados da transformação urbana.

Essa função não deve operar como um departamento isolado. Seu papel é transversal: influenciar decisões de portfólio, serviços, parcerias, comunicação, financiamento e uso dos espaços.

4.9. Comunicação, Transparência e Engajamento Territorial

A Comunicação, Transparência e Engajamento Territorial deve organizar a relação pública do Polo com seus stakeholders, usuários, parceiros, comunidade local e sociedade em geral. Essa macrofunção deve responder por:

- divulgar informações sobre decisões, projetos, serviços e resultados;
- apoiar a prestação de contas pública;
- manter canais de comunicação com usuários, parceiros e comunidade;
- organizar consultas, escutas e mecanismos de *feedback*;
- apoiar a plataforma digital de governança;
- produzir relatórios, boletins e conteúdos institucionais;
- monitorar percepção, reputação e confiança no Polo;
- articular a comunicação institucional com a estratégia de place branding;
- registrar demandas sociais e encaminhá-las às instâncias competentes.

O *place branding* deve aparecer aqui como interface, e não como eixo central autônomo do Modelo de Gestão. Temas como *place branding* amplo, festivais, redes globais e turismo criativo devem ser tratados como interfaces ou desdobramentos futuros.

4.10. Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva deve ser tratada como função transversal de suporte à governança e à gestão. Ela não deve estar vinculada apenas ao Conselho Consultivo, mas a todo o sistema de governança do Polo. Suas responsabilidades incluem:

- organizar agendas, pautas, convocações e atas;
- registrar decisões e encaminhamentos;
- acompanhar prazos e pendências;
- manter repositório documental;
- apoiar a Comissão de Gestão e Governança;
- apoiar o Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;

- organizar documentos de apoio às reuniões;
- consolidar informações para relatórios;
- preservar a memória institucional do processo de implantação.

A Secretaria Executiva é uma função crítica para a rastreabilidade. Sem ela, decisões podem se perder, recomendações podem não ser acompanhadas e a governança pode se tornar excessivamente informal.

4.11. Perfil da equipe

O perfil da equipe da Entidade Gestora deve combinar competências técnicas, gerenciais, institucionais e territoriais. A equipe deve reunir competências em:

- gestão de projetos e portfólios;
- governança institucional;
- políticas públicas e desenvolvimento territorial;
- inovação, tecnologia e economia criativa;
- gestão financeira, contratos e captação;
- serviços, infraestrutura e SLAs;
- ESG, impacto social e sustentabilidade;
- comunicação pública e engajamento;
- análise de dados, indicadores e avaliação;
- mediação de conflitos e articulação multissetorial.

Mais do que uma equipe apenas técnica, o Polo precisará de uma equipe capaz de operar em ambientes complexos, com múltiplos atores e interesses. A competência central não será apenas executar tarefas, mas coordenar relações, organizar informações, sustentar rotinas e transformar decisões em entregas.

Complementarmente ao organograma, a Figura a seguir apresenta o Mapa de Capacidades Organizacionais do Polo. Enquanto o organograma mostra a estrutura institucional e hierárquica, o mapa de capacidades evidencia as funções que a Entidade Gestora precisa desenvolver, manter ou fortalecer para operar o modelo de forma coordenada e sustentável. O mapa organiza as capacidades do Polo em domínios, subcapacidades e componentes operacionais. Ele mostra que a implantação do modelo depende de capacidades integradas de governança, operação, sustentabilidade financeira, inovação, ESG, comunicação e transparência. A legenda de maturidade indica quais capacidades devem estar mais consolidadas desde o início e quais podem ser desenvolvidas progressivamente ao longo das fases de implantação.



4.12. Quadro-síntese da estrutura organizacional proposta

Macrofunção	Responsabilidades centrais	Produtos esperados
Direção Executiva	Coordenação geral, representação, articulação institucional e supervisão da execução	Plano anual de trabalho, relatórios executivos, encaminhamentos estratégicos
Gestão de Portfólio Estratégico	Carteira de programas e projetos, indicadores, riscos, entregas e benefícios	Painel de portfólio, relatórios de acompanhamento, propostas de priorização
Gestão de Serviços e Operações Territoriais	SLAs, infraestrutura, atendimento, uso de espaços e qualidade operacional	Catálogo de serviços, relatórios de SLA, indicadores de satisfação
Gestão de Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira	Convênios, contratos, funding, receitas híbridas e fundo de reinvestimento	*Pipeline* de captação, relatórios financeiros, instrumentos de parceria
Gestão de Inovação, Economia Criativa e Ecossistema	Programas, *hubs*, laboratórios, capacitações, redes e articulação produtiva	Programas de inovação, capacitações, projetos colaborativos, redes de parceiros
Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais	Indicadores ESG, inclusão, prevenção da gentrificação e avaliação de impacto	Relatórios ESG, matriz de riscos territoriais, recomendações de salvaguarda
Comunicação, Transparência e Engajamento Territorial	Prestação de contas, comunicação pública, escuta social e reputação	Relatórios públicos, plataforma de governança, boletins, consultas e *feedback*s
Secretaria Executiva	Pautas, atas, registros, documentos, memória institucional e apoio às instâncias	Atas, repositório documental, controle de encaminhamentos e agendas

4.13. Implantação progressiva da estrutura

A estrutura organizacional deve ser implantada por fases, acompanhando o amadurecimento do Polo.

Fase	Estrutura prioritária	Ênfase
Fase 1: Rotinas e previsibilidade	Núcleo executivo, portfólio inicial, secretaria executiva, gestão administrativo-financeira e serviços mínimos	Institucionalização, coordenação, transparência e controle inicial

Fase	Estrutura prioritária	Ênfase
Fase 2: *Retrofit* e reocupação	Fortalecimento das unidades de serviços, parcerias, *funding*, inovação e ESG	Expansão operacional, captação, infraestrutura e ampliação de serviços
Fase 3: Consolidação como referência	Estrutura consolidada de portfólio, impacto, redes, reputação e sustentabilidade financeira	Maturidade institucional, avaliação de benefícios e consolidação territorial

Essa progressão evita dois riscos opostos: criar uma estrutura pesada demais na fase inicial ou manter uma estrutura frágil demais quando o Polo passar a operar com maior complexidade.

4.14. Síntese do capítulo

A Entidade Gestora deve ser compreendida como uma plataforma institucional de execução do Plano Estratégico. Sua estrutura departamental deve ser orientada a capacidades:

- capacidade de coordenar;
- capacidade de gerir portfólio;
- capacidade de operar serviços;
- capacidade de captar recursos;
- capacidade de mobilizar o ecossistema;
- capacidade de monitorar impactos;
- capacidade de prestar contas;
- capacidade de aprender e ajustar.

Com isso, a Entidade Gestora tem uma organização coerente com a implantação do Polo.

5. MODELO DE GESTÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

O Modelo de Gestão do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul deve ter como um de seus componentes centrais a gestão do portfólio estratégico. Essa função é responsável por transformar a estratégia em uma carteira organizada de programas, projetos, serviços, entregas, indicadores, riscos e benefícios esperados.

Este capítulo propõe que o Polo seja gerido não como uma soma de iniciativas isoladas, mas como um **portfólio estratégico integrado**, diretamente vinculado aos objetivos do Plano, ao BSC Territorial, às fases de implantação e às capacidades institucionais da Entidade Gestora.

5.1. Finalidade da gestão do portfólio estratégico

A gestão do portfólio estratégico tem por finalidade assegurar que os programas, projetos, serviços e iniciativas do Polo estejam alinhados ao Plano Estratégico e contribuam efetivamente para a transformação pretendida do Setor Comercial Sul.

Essa função evita que o Polo se torne um conjunto disperso de ações, eventos, parcerias, capacitações, obras, serviços e iniciativas de comunicação sem

conexão clara entre si. Em um projeto territorial complexo, com múltiplos atores, recursos limitados e horizonte de implantação de longo prazo, a gestão do portfólio é indispensável para definir prioridades, organizar interdependências e acompanhar resultados.

- A gestão do portfólio deve responder a perguntas como:
- quais iniciativas devem compor a carteira estratégica do Polo;
- quais projetos são prioritários em cada fase;
- quais iniciativas dependem de outras para serem executadas;
- quais projetos contribuem diretamente para os objetivos do BSC Territorial;
- quais ações devem ser implantadas imediatamente e quais devem ser preparadas para fases posteriores;
- quais iniciativas apresentam maior risco, maior impacto ou maior urgência;
- quais entregas produzem capacidades institucionais e benefícios territoriais;
- quais projetos devem ser ajustados, reprogramados ou descontinuados.

Essa lógica é particularmente importante o Modelo de Gestão seja rastreável em relação aos objetivos, indicadores e metas do Plano, embora esses elementos já estejam estruturados no BSC Territorial.

5.2. Conceito de portfólio estratégico do Polo

Para fins deste Modelo de Gestão, o portfólio estratégico do Polo corresponde ao conjunto organizado de programas, projetos, serviços estruturantes e iniciativas de apoio necessários à implantação do Plano Estratégico.

Esse portfólio não deve ser confundido com uma simples lista de ações. Ele deve ser compreendido como um sistema de iniciativas interdependentes, orientado à produção de resultados e benefícios territoriais.

O portfólio pode incluir diferentes tipos de componentes:

Componente	Descrição
Programas estratégicos	Conjuntos articulados de projetos voltados a objetivos estratégicos de maior alcance
Projetos estruturantes	Iniciativas com início, fim, entregas e responsáveis definidos, essenciais para a implantação do Polo
Serviços recorrentes	Atividades permanentes ou continuadas oferecidas pelo Polo a usuários, parceiros e comunidade
Iniciativas de suporte	Ações de comunicação, capacitação, articulação, estudos, diagnósticos ou apoio institucional
Ações experimentais	Pilotos, protótipos, testes ou iniciativas de curta duração para aprendizado e validação
Medidas de governança	Rotinas, normativos, regimentos, pactuações e instrumentos de gestão necessários ao funcionamento do modelo

Essa classificação permite tratar de forma diferenciada aquilo que é projeto, serviço, programa, ação experimental ou rotina institucional. Sem essa distinção, há risco de o Polo acompanhar tudo como se fosse projeto, ou de tratar projetos estratégicos como simples atividades administrativas.

5.3. Princípios da gestão do portfólio

A gestão do portfólio estratégico deve observar cinco princípios operacionais. O primeiro é o **alinhamento estratégico**. Nenhuma iniciativa deve integrar o portfólio sem demonstrar sua relação com os objetivos do Plano Estratégico, com o BSC Territorial, com os programas estruturantes e com a fase de implantação correspondente.

O segundo é a **priorização transparente**. Como os recursos institucionais, financeiros e operacionais serão limitados, as iniciativas devem ser priorizadas segundo critérios explícitos, e não apenas por oportunidade política, pressão de atores ou disponibilidade eventual de recursos.

O terceiro é a **gestão de interdependências**. Muitos projetos do Polo dependerão de decisões institucionais, obras, parcerias, financiamento, mobilização de atores, adesão da comunidade ou maturação de serviços. A gestão do portfólio deve identificar essas relações para evitar atrasos, duplicidades e lacunas.

O quarto é o **monitoramento por entregas, resultados e benefícios**. A gestão não deve se limitar a verificar se atividades foram realizadas, mas se produziram entregas concretas, resultados intermediários e benefícios relevantes para o território.

O quinto é a **adaptação contínua**. O portfólio deve ser revisto periodicamente, pois a implantação do Polo ocorrerá em ambiente incerto, sujeito a mudanças políticas, econômicas, urbanas, tecnológicas e institucionais.

5.4. Estrutura da carteira de iniciativas

Recomenda-se que a carteira do Polo seja organizada em níveis. Essa estrutura permite diferenciar programas amplos, projetos específicos, serviços recorrentes e ações de suporte.

Nível	Conteúdo	Exemplo de aplicação
Nível 1: Programa	Agrupamento estratégico de projetos e ações	Governança e Base Institucional; Serviços e Infraestrutura; Sustentabilidade ESG
Nível 2: Projeto	Iniciativa temporária com entregas definidas	Estruturação da Entidade Gestora; implantação da plataforma de governança
Nível 3: Entrega	Produto, serviço, capacidade ou documento gerado	Regimento, painel de indicadores, catálogo de serviços, SLA
Nível 4: Atividade	Ações necessárias à produção da entrega	reuniões, contratação, oficinas, elaboração técnica, validação
Nível 5: Benefício esperado	Valor gerado pela entrega	maior previsibilidade decisória, transparência, qualidade operacional, confiança dos stakeholders

Essa estrutura ajuda a corrigir uma fragilidade recorrente em modelos de gestão: confundir atividade com resultado. Uma reunião realizada, uma oficina conduzida ou um relatório elaborado são atividades ou entregas. O benefício está na mudança que esses produtos geram para a governança, para os serviços, para o território ou para os usuários.

5.5. Critérios de elegibilidade de iniciativas

Antes de integrar o portfólio, cada iniciativa deve passar por uma análise de elegibilidade. Essa análise verifica se a proposta tem aderência mínima ao Plano Estratégico e se possui condições básicas de formulação.

Uma iniciativa deve ser considerada elegível quando atender, pelo menos, aos seguintes critérios:

Critério	Pergunta orientadora
Aderência estratégica	A iniciativa contribui para algum objetivo estratégico do Plano?
Vinculação ao BSC Territorial	Há relação com indicadores, metas ou resultados esperados?
Clareza de escopo	O que será entregue está suficientemente definido?
Responsabilidade institucional	Há unidade ou responsável identificado?
Viabilidade inicial	Existem condições mínimas técnicas, financeiras, políticas ou institucionais?
Relevância territorial	A iniciativa produz valor para o Polo, para o SCS ou para seus públicos?
Coerência com a fase de implantação	A iniciativa é adequada ao momento atual do Plano?
Compatibilidade com ESG	A iniciativa respeita critérios de inclusão, sustentabilidade e governança?

Iniciativas que não atendam a esses critérios não devem ser descartadas automaticamente. Elas podem ser classificadas como ideias em maturação, oportunidades futuras ou propostas que necessitam de reformulação.

5.6. Critérios de priorização

Após a análise de elegibilidade, as iniciativas devem ser priorizadas. A priorização deve ser feita pela Comissão de Gestão e Governança, com apoio técnico da Entidade Gestora e, quando pertinente, com subsídios do Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho. Sugere-se que a priorização utilize uma matriz com os seguintes critérios:

Critério	Descrição
Impacto estratégico	Grau de contribuição para os objetivos do Plano
Urgência	Necessidade de implantação no curto prazo
Viabilidade	Condições técnicas, financeiras, institucionais e operacionais
Efeito estruturante	Capacidade de criar condições para outros projetos
Interdependência	Relação com iniciativas já em andamento ou futuras
Risco	Grau de exposição institucional, financeira, territorial ou reputacional
Benefício territorial	Potencial de gerar valor público, social, econômico, cultural ou urbano
Sustentabilidade financeira	Potencial de atrair recursos, reduzir custos ou fortalecer a perenidade
Aderência ESG	Contribuição para inclusão, sustentabilidade, transparência e mitigação de impactos negativos

A priorização não deve ser apenas matemática. A matriz deve apoiar a decisão, mas a deliberação final deve considerar o contexto institucional e a fase de implantação. Em alguns momentos, uma iniciativa de baixo impacto visível pode ser prioritária por ser condição para projetos futuros, como a criação de regimentos, processos, SLAs ou instrumentos de transparência.

5.7. Classificação das iniciativas por prioridade

Para fins de gestão, recomenda-se classificar as iniciativas em quatro grupos:

Classificação	Significado	Tratamento recomendado
Prioridade crítica	Iniciativa indispensável para a implantação do Polo	Deve receber atenção imediata da governança
Prioridade alta	Iniciativa relevante para a consolidação da fase atual	Deve integrar o plano de trabalho da fase
Prioridade média	Iniciativa importante, mas dependente de condições adicionais	Deve permanecer em monitoramento e preparação
Prioridade futura	Iniciativa pertinente, mas adequada a fases posteriores	Deve ser preservada como oportunidade futura

Essa classificação permite organizar as iniciativas segundo seu grau de maturidade, urgência e aderência à fase de implantação do Polo. Ações amplas de place branding, festivais, turismo criativo e redes internacionais podem ser relevantes para a trajetória do Polo, mas tendem a demandar condições institucionais, operacionais e reputacionais mais consolidadas. Por isso, devem ser posicionadas como interfaces ou desdobramentos progressivos, sem concorrer, na fase inicial, com prioridades estruturantes como governança, gestão de portfólio, SLAs, financiamento e institucionalização da Entidade Gestora.

5.8. Ciclo de vida das iniciativas do portfólio

Cada iniciativa do portfólio deve seguir um ciclo de vida mínimo, de forma a garantir rastreabilidade desde sua proposição até sua avaliação. Recomenda-se o seguinte fluxo:

Etapa	Conteúdo
1. Proposição	Apresentação da ideia, demanda, oportunidade ou necessidade
2. Enquadramento estratégico	Verificação da aderência ao Plano, ao BSC Territorial e à fase de implantação
3. Análise de viabilidade	Avaliação preliminar de escopo, custos, riscos, recursos, parceiros e prazo
4. Priorização	Classificação segundo critérios pactuados
5. Aprovação	Deliberação pela instância competente
6. Planejamento	Definição de entregas, responsáveis, cronograma, indicadores e riscos
7. Execução	Desenvolvimento das atividades e produção das entregas
8. Monitoramento	Acompanhamento de prazos, custos, riscos, entregas e indicadores
9. Avaliação de resultados	Verificação de resultados e benefícios gerados
10. Encerramento ou reprogramação	Conclusão, continuidade, ajuste, ampliação ou descontinuidade

Esse ciclo não precisa ser burocrático. Iniciativas simples podem seguir fluxo simplificado; projetos estruturantes devem seguir fluxo completo. O importante é que toda iniciativa relevante tenha justificativa, responsável, entregas, prazos, indicadores e registro de decisão.

5.9. Fluxo decisório do portfólio

A gestão do portfólio deve seguir uma divisão clara de responsabilidades entre Entidade Gestora, Diretoria Executiva, Comissão de Gestão e Governança e Conselho Consultivo.

Etapa	Responsável principal	Participação complementar
Identificação de demandas	Diretoria Executiva, unidades de gestão, parceiros ou stakeholders	Conselho Consultivo, comunidade, Câmaras Temáticas
Análise técnica	Gestão de Portfólio Estratégico	Unidades funcionais da Entidade Gestora
Enquadramento estratégico	Gestão de Portfólio Estratégico	Direção Executiva
Priorização preliminar	Direção Executiva	Gestão de Portfólio e áreas técnicas
Recomendação ou subsídio	Conselho Consultivo, Câmaras ou GTs, quando pertinente	Especialistas e atores territoriais
Aprovação estratégica	Comissão de Gestão e Governança	Direção Executiva
Execução	Diretoria Executiva e unidades responsáveis	Parceiros contratados ou conveniados
Monitoramento	Gestão de Portfólio Estratégico	Secretaria Executiva e áreas técnicas
Prestação de contas	Diretoria Executiva	Comissão de Gestão e Governança
Avaliação de benefícios	Gestão de Portfólio, ESG e Impacto	Conselho Consultivo e stakeholders

Essa estrutura reforça a distinção já proposta nos capítulos anteriores: o Conselho Consultivo recomenda e qualifica; a Comissão de Gestão e Governança delibera; a Diretoria Executiva executa; a Gestão de Portfólio organiza e monitora.

5.10. Escritório de Gestão de Portfólio

Recomenda-se que a Entidade Gestora institua uma função específica de **Gestão de Portfólio Estratégico**, que pode assumir a forma de um pequeno escritório, coordenação ou célula técnica, dependendo da fase de implantação.

Na Fase 1, essa função pode ser exercida por uma coordenação enxuta, responsável por organizar a carteira inicial de projetos, consolidar informações e apoiar a Comissão de Gestão e Governança. Nas fases seguintes, essa função poderá evoluir para um Escritório de Gestão de Portfólio mais estruturado.

Suas atribuições devem incluir:

- manter o cadastro atualizado das iniciativas do portfólio;
- organizar fichas dos programas e projetos;
- consolidar cronogramas, entregas e marcos críticos;
- acompanhar indicadores vinculados ao BSC Territorial;
- mapear riscos e interdependências;
- preparar relatórios periódicos para a Diretoria Executiva e a Comissão de Gestão e Governança;
- apoiar processos de priorização;
- registrar decisões de inclusão, alteração, suspensão ou encerramento de iniciativas;
- acompanhar recomendações do Conselho Consultivo relacionadas ao portfólio;
- apoiar a avaliação de benefícios e lições aprendidas.

Essa função é essencial para evitar que a gestão dependa apenas da memória das pessoas ou de acompanhamentos informais.

5.11. Ficha-padrão das iniciativas

Cada iniciativa relevante do portfólio deve ter uma ficha-padrão. Essa ficha não precisa ser extensa, mas deve garantir informações mínimas para decisão, execução e acompanhamento.

Ficha-padrão de iniciativa do portfólio

Campo	Conteúdo esperado
Nome da iniciativa	Título claro e identificável
Tipo	Programa, projeto, serviço, ação experimental, medida de governança ou iniciativa de suporte
Objetivo	Resultado pretendido
Justificativa	Problema, oportunidade ou necessidade que motiva a iniciativa
Vinculação estratégica	Objetivo estratégico, programa, eixo, BSC Territorial e fase de implantação
Responsável	Unidade, equipe ou parceiro responsável
Partes envolvidas	Atores internos e externos relevantes

Campo	Conteúdo esperado
Entregas previstas	Produtos, serviços ou capacidades a serem gerados
Indicadores associados	Métricas de acompanhamento e resultado
Prazo	Início, marcos intermediários e conclusão prevista
Recursos necessários	Recursos financeiros, humanos, técnicos e institucionais
Riscos principais	Riscos críticos e medidas de mitigação
Dependências	Outras iniciativas, decisões ou recursos necessários
Benefícios esperados	Valor institucional, territorial, econômico, social, cultural ou ambiental
Situação atual	Proposta, em análise, aprovada, em execução, suspensa, concluída ou encerrada

Essa ficha deve ser usada tanto para apoiar a aprovação de novas iniciativas quanto para monitorar aquelas já em andamento.

5.12. Monitoramento do portfólio

O monitoramento do portfólio deve combinar acompanhamento operacional, estratégico e territorial. O acompanhamento operacional verifica se os projetos estão cumprindo prazos, entregas, custos e requisitos definidos. O acompanhamento estratégico verifica se as iniciativas continuam aderentes ao Plano, ao BSC Territorial e às prioridades da fase. O acompanhamento territorial verifica se as entregas estão produzindo efeitos relevantes para o SCS, seus usuários, parceiros e comunidade.

Recomenda-se organizar o monitoramento em três níveis:

Nível	Foco	Periodicidade sugerida
Operacional	Atividades, entregas, prazos, pendências e riscos imediatos	Mensal
Gerencial	Avanço dos projetos, indicadores, recursos, SLAs e interdependências	Trimestral
Estratégico	Prioridades, benefícios, riscos críticos, metas e ajustes de portfólio	Semestral

Esses relatórios devem ser parte de uma cadeia de monitoramento estruturada, não apenas documentos de comunicação.

5.13. Painel de acompanhamento do portfólio

O Polo deve dispor de um painel de acompanhamento do portfólio, atualizado periodicamente pela Entidade Gestora. Esse painel deve permitir à Comissão de Gestão e Governança, ao Conselho Consultivo e aos demais stakeholders acompanhar a evolução das principais iniciativas. O painel pode conter:

Dimensão	Informações acompanhadas
Situação da iniciativa	Não iniciada, em planejamento, em execução, em atraso, suspensa, concluída
Prazo	Marcos previstos, marcos cumpridos e desvios
Recursos	Orçamento previsto, executado e fontes de financiamento
Entregas	Produtos previstos e entregas realizadas
Indicadores	Métricas associadas ao BSC Territorial
Riscos	Riscos críticos, probabilidade, impacto e medidas de mitigação
Interdependências	Projetos ou decisões relacionados
Benefícios	Resultados e valor territorial esperado ou alcançado
Recomendações	Encaminhamentos da Comissão, Conselho, Câmaras ou GTs

Esse painel pode começar como instrumento interno simples na Fase 1, evoluindo posteriormente para uma plataforma mais robusta de transparência e governança digital.

5.14. Gestão de riscos do portfólio

Os riscos devem ser classificados pelo menos nas seguintes categorias:

Categoria de risco	Exemplos
Institucional	Descontinuidade política, baixa adesão de parceiros, indefinição de competências
Financeiro	Falta de recursos, atraso em repasses, dependência excessiva de uma fonte
Operacional	Baixa capacidade de execução, atrasos, falhas de serviços ou infraestrutura
Jurídico	Insegurança contratual, fragilidade de convênios, inadequação estatutária
Territorial	Resistência local, exclusão de atores, gentrificação, conflitos de uso
Reputacional	Baixa transparência, expectativas frustradas, comunicação inadequada
ESG	Impactos ambientais, sociais ou de governança não mitigados
Tecnológico	Obsolescência, falhas de plataforma, baixa adoção digital

Cada risco relevante deve ter responsável, medida de mitigação e status de acompanhamento. Riscos críticos devem ser levados à Comissão de Gestão e Governança.

5.15. Gestão de mudanças no portfólio

Em projetos territoriais de longo prazo, mudanças são inevitáveis. O problema não é mudar, mas mudar sem registro, sem justificativa e sem avaliação de impacto.

- O Modelo de Gestão deve prever regras para alteração de:
- escopo;
- prazo;
- orçamento;
- responsáveis;
- fontes de financiamento;
- metas;
- indicadores;
- entregas;
- fase de implantação;
- prioridade.

Mudanças de baixa complexidade podem ser aprovadas pela Diretoria Executiva, desde que registradas. Mudanças relevantes devem ser submetidas à Comissão de Gestão e Governança.

Tipologia de mudanças

Tipo de mudança	Exemplo	Instância recomendada
Operacional simples	Ajuste de cronograma interno sem impacto relevante	Diretoria Executiva
Gerencial	Alteração de entregas intermediárias, responsáveis ou sequência de atividades	Diretoria Executiva com registro à Comissão
Estratégica	Mudança de escopo, prioridade, orçamento ou indicador relevante	Comissão de Gestão e Governança
Estrutural	Inclusão ou exclusão de programa estratégico	Comissão de Gestão e Governança, com registro formal
Institucional	Mudança que afeta estatuto, governança formal ou compromissos jurídicos	Instância superior da Entidade Gestora

Essa regra evita tanto o excesso de burocracia quanto a informalidade decisória.

5.16. Avaliação de resultados e benefícios

A avaliação do portfólio deve ir além do acompanhamento de execução. O Polo precisa verificar se suas iniciativas estão gerando resultados e benefícios compatíveis com o Plano Estratégico. É importante distinguir três níveis:

Nível	Pergunta	Exemplo
Entrega	O que foi produzido?	Regimento aprovado, plataforma criada, serviço implantado
Resultado	Que mudança ocorreu?	Maior previsibilidade decisória, atendimento mais ágil, mais parcerias ativas
Benefício	Que valor foi gerado?	Confiança institucional, melhoria da ambiência territorial, atração de investimentos, inclusão produtiva

Essa distinção deve orientar os relatórios de gestão. Um projeto não deve ser considerado bem-sucedido apenas porque entregou documentos ou realizou atividades. Ele deve ser avaliado também por sua contribuição para capacidades institucionais, qualidade dos serviços, sustentabilidade financeira, impacto territorial e valor público.

5.17. Relação entre portfólio e BSC Territorial

A relação entre portfólio e BSC Territorial deve ser explícita. Cada programa ou projeto relevante deve indicar a quais objetivos, indicadores e metas estão associado.

Matriz de vinculação entre iniciativa e BSC Territorial

Iniciativa	Programa estratégico	Objetivo estratégico relacionado	Indicador associado	Meta ou resultado esperado	Fase
Nome da iniciativa	*Programa ao qual pertence*	*Objetivo do Plano*	*Indicador do BSC*	*Resultado esperado*	*Fase 1, 2 ou 3*
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Essa matriz deve ser usada pela Entidade Gestora e pela Comissão de Gestão e Governança para verificar se a carteira está equilibrada. Por exemplo, o portfólio não deve concentrar todas as iniciativas em comunicação e eventos, deixando de lado governança, infraestrutura, ESG, financiamento ou serviços.

5.18. Relatórios de portfólio

Os relatórios de portfólio devem ser instrumentos de gestão e prestação de contas. Eles devem apresentar uma visão consolidada da execução, evitando tanto o excesso de detalhe operacional quanto generalidades que não permitam avaliar o progresso real.

Recomenda-se que os relatórios contenham:

- síntese executiva;
- situação geral do portfólio;
- iniciativas concluídas, em andamento, atrasadas, suspensas ou reprogramadas;
- principais entregas do período;
- indicadores associados ao BSC Territorial;
- riscos críticos e medidas de mitigação;

- execução financeira;
- parcerias formalizadas ou em negociação;
- recomendações do Conselho Consultivo e providências adotadas;
- decisões necessárias da Comissão de Gestão e Governança;
- lições aprendidas;
- ajustes propostos para o ciclo seguinte.

A periodicidade pode ser organizada em relatórios internos trimestrais e relatórios públicos semestrais.

5.19. Revisão periódica do portfólio

O portfólio deve ser revisto periodicamente. Essa revisão é necessária para verificar se as iniciativas continuam adequadas ao contexto, à fase de implantação, aos recursos disponíveis e aos objetivos estratégicos. A revisão deve considerar:

Dimensão	Pergunta orientadora
Aderência estratégica	A iniciativa ainda contribui para os objetivos do Plano?
Viabilidade	As condições de execução permanecem válidas?
Desempenho	As entregas estão ocorrendo conforme previsto?
Riscos	Surgiram riscos novos ou agravamento de riscos existentes?
Benefícios	Os resultados esperados continuam relevantes?
Interdependências	Houve impacto sobre outros projetos ou serviços?
Recursos	Os recursos disponíveis são suficientes?
Faseamento	A iniciativa continua adequada à fase atual?

A revisão pode gerar diferentes decisões: manter, acelerar, reprogramar, redesenhar, suspender, descontinuar ou transferir a iniciativa para fase posterior.

5.20. Implantação faseada da gestão de portfólio

A gestão do portfólio também deve amadurecer por fases.

Fase	Foco da gestão de portfólio	Produtos prioritários
Fase 1: Rotinas e previsibilidade	Organizar a carteira inicial, estabelecer critérios, definir responsáveis e criar painel básico	Fichas de iniciativas, matriz de priorização, painel inicial, relatório semestral
Fase 2: *Retrofit* e reocupação	Consolidar acompanhamento de projetos, SLAs, parcerias, *funding* e interdependências	Painel ampliado, matriz de riscos, relatórios trimestrais, gestão de benefícios
Fase 3: Consolidação como referência	Avaliar impactos, benefícios territoriais, sustentabilidade financeira e maturidade institucional	Relatórios de impacto, avaliação de benefícios, revisão estratégica do portfólio

Na Fase 1, o mais importante é criar disciplina de gestão. Na Fase 2, o foco passa a ser a ampliação da capacidade operacional. Na Fase 3, a gestão do portfólio deve estar mais orientada à avaliação de benefícios, reputação, continuidade e consolidação institucional.

5.21. Quadro-síntese do Modelo de Gestão do Portfólio Estratégico

Componente	Função
Carteira de iniciativas	Organiza programas, projetos, serviços, ações experimentais e medidas de governança
Critérios de elegibilidade	Verificam se a iniciativa pode integrar o portfólio
Critérios de priorização	Apoiam a decisão sobre o que deve ser executado primeiro

Componente	Função
Ficha-padrão	Registra escopo, responsáveis, entregas, indicadores, riscos e benefícios
Ciclo de vida	Organiza proposição, análise, aprovação, execução, monitoramento e encerramento
Painel de acompanhamento	Permite visualizar situação, riscos, prazos, indicadores e benefícios
Gestão de riscos	Identifica ameaças institucionais, financeiras, operacionais, territoriais e reputacionais
Gestão de mudanças	Define como alterações de escopo, prazo, orçamento ou prioridade serão tratadas
Avaliação de benefícios	Verifica valor gerado para o Polo, para o SCS e para seus públicos
Revisão periódica	Permite ajustar o portfólio conforme aprendizado, contexto e fase de implantação

5.22. Síntese do capítulo

O Modelo de Gestão do Portfólio Estratégico é o mecanismo que conecta planejamento e execução. Sem ele, o Polo corre o risco de acumular ações relevantes, mas desconectadas; projetos bem-intencionados, mas sem prioridade clara; entregas formais, mas sem benefícios verificáveis; e relatórios públicos, mas sem rastreabilidade estratégica.

A proposta deste capítulo é transformar a gestão por projetos em uma verdadeira gestão de portfólio. Isso significa organizar a carteira de iniciativas, estabelecer critérios de elegibilidade e priorização, definir ciclos de decisão, acompanhar riscos, monitorar indicadores, avaliar benefícios e revisar periodicamente as prioridades.

Com essa estrutura, o Polo passa a operar com maior coerência institucional. Cada iniciativa deverá demonstrar sua relação com o Plano Estratégico, com o BSC Territorial, com a fase de implantação e com os benefícios esperados para o território. Dessa forma, a gestão deixa de ser apenas acompanhamento de atividades e passa a ser um instrumento de governança, aprendizagem e geração de valor público.

6. PROCESSOS E ROTINAS DE GESTÃO

Os processos e rotinas de gestão constituem o conjunto de procedimentos que permite à Entidade Gestora operar de forma contínua, previsível, transparente e alinhada ao Plano Estratégico. Se a arquitetura institucional define **quem decide**, a estrutura organizacional define **quem executa** e a gestão de portfólio define **o que deve ser priorizado e acompanhado**, os processos de gestão definem **como o Polo funcionará no cotidiano**.

A intenção aqui é transformar diretrizes em rotinas institucionais, evitando que a gestão do Polo dependa apenas de iniciativas pontuais, reuniões informais ou decisões não registradas.

6.1. Lógica geral dos processos de gestão

Os processos de gestão do Polo devem ser organizados a partir de cinco funções centrais:

Função	Pergunta orientadora
Planejar	O que deve ser feito, com quais prioridades, recursos e responsáveis?

Função	Pergunta orientadora
Executar	Como as ações, projetos, serviços e parcerias serão conduzidos?
Monitorar	Como prazos, entregas, indicadores, riscos e recursos serão acompanhados?
Prestar contas	Como decisões, resultados e uso de recursos serão comunicados?
Aprender e ajustar	Como o modelo será revisto a partir dos resultados e mudanças de contexto?

Essas funções devem operar de forma cíclica. O Modelo de Gestão não deve ser entendido como uma estrutura fixa, mas como um sistema de gestão que aprende, corrige rumos e se adapta ao longo das fases de implantação.

O ciclo básico pode ser representado da seguinte forma:

Planejamento → Execução → Monitoramento → Prestação de contas → Avaliação → Ajuste → Novo ciclo de planejamento.

Essa lógica deve orientar todos os processos: gestão do portfólio, gestão de serviços, gestão financeira, gestão de parcerias, gestão de ESG, comunicação, transparência e riscos.

A figura a seguir apresenta o diagrama SIPOC dos processos de gestão do Polo, permitindo visualizar como as principais rotinas operacionais e gerenciais transformam insumos institucionais, financeiros, territoriais e estratégicos em entregas, relatórios, serviços, decisões e benefícios para os diferentes públicos do Polo. A figura deve ser lida da esquerda para a direita. Os fornecedores geram demandas, orientações, recursos ou informações; os insumos alimentam os processos; os processos transformam esses insumos em produtos e resultados; e as saídas são apropriadas por usuários, parceiros, instâncias de governança, comunidade e sociedade. O SIPOC reforça que o Modelo de Gestão depende de processos claros, recorrentes e rastreáveis.



6.2. Processo de planejamento e revisão periódica

O planejamento deve organizar as prioridades da Entidade Gestora em ciclos regulares, articulando o Plano Estratégico, o BSC Territorial, o portfólio de iniciativas e a capacidade operacional disponível.

O processo de planejamento não deve recriar a estratégia do Polo. Sua função é traduzir a estratégia em planos periódicos de trabalho, com entregas, responsáveis, indicadores, recursos e prazos definidos.

Recomenda-se que o Polo adote três níveis de planejamento:

Nível	Horizonte	Finalidade
Planejamento estratégico de referência	Longo prazo	Manter aderência à visão, aos eixos, aos objetivos e às fases do Plano
Plano anual de trabalho	Anual	Definir prioridades, projetos, serviços, recursos e metas do ano
Programação operacional	Mensal ou trimestral	Organizar atividades, reuniões, entregas, riscos e ajustes de curto prazo

O **Plano Anual de Trabalho** deve ser o principal instrumento de gestão corrente. Ele deve indicar:

- iniciativas prioritárias do portfólio;
- projetos a serem iniciados, continuados ou encerrados;
- serviços a serem mantidos ou implantados;
- recursos necessários;
- responsáveis institucionais;
- indicadores de acompanhamento;
- riscos relevantes;
- metas ou marcos do período;
- entregas previstas;
- necessidade de apoio da Comissão de Gestão e Governança.

A revisão periódica deve ocorrer, no mínimo, semestralmente. Essa revisão deve verificar se as prioridades continuam válidas, se houve mudanças relevantes no contexto, se os projetos estão avançando conforme previsto e se há necessidade de reprogramação.

Rotina de planejamento e revisão

Etapa	Responsável principal	Produto
Consolidação das prioridades estratégicas	Direção Executiva e Gestão de Portfólio	Proposta de Plano Anual de Trabalho
Análise de capacidade operacional e financeira	Administrativo-Financeiro e unidades técnicas	Estimativa de recursos e restrições
Validação estratégica	Comissão de Gestão e Governança	Plano Anual aprovado
Execução e acompanhamento	Diretoria Executiva e unidades responsáveis	Relatórios de acompanhamento
Revisão semestral	Comissão de Gestão e Governança	Ajustes de prioridades, prazos e recursos
Prestação de contas	Diretoria Executiva	Relatório público de execução

6.3. Processo de gestão do portfólio

A gestão do portfólio, detalhada no capítulo anterior, deve ser convertida em rotina permanente. Não basta aprovar uma carteira inicial de projetos; é necessário acompanhar sua evolução, registrar mudanças, avaliar riscos e verificar benefícios.

O processo de gestão do portfólio deve incluir:

- cadastro das iniciativas;
- análise de elegibilidade;
- priorização;
- aprovação;
- planejamento;
- execução;
- monitoramento;
- avaliação de resultados;
- encerramento, reprogramação ou descontinuidade.

Cada iniciativa relevante deve possuir ficha própria, com objetivo, justificativa, vinculação estratégica, responsáveis, entregas, indicadores, riscos, recursos e benefícios esperados.

A Gestão de Portfólio Estratégico deve consolidar mensalmente a situação das iniciativas e apresentar sínteses periódicas à Direção Executiva. A Comissão de Gestão e Governança deve receber informações em periodicidade definida, especialmente sobre projetos críticos, riscos relevantes, atrasos, mudanças de escopo e decisões pendentes.

Rotina mínima de gestão do portfólio

Periodicidade	Rotina	Produto
Mensal	Atualização da situação dos projetos e riscos	Painel interno do portfólio
Trimestral	Análise gerencial de avanço, gargalos e interdependências	Relatório de portfólio
Semestral	Revisão estratégica da carteira	Deliberação da Comissão de Gestão e Governança
Anual	Avaliação de resultados e benefícios	Relatório anual de portfólio

Essa rotina evita que o portfólio seja acompanhado apenas de forma reativa, quando surgem problemas ou pressões externas.

6.4. Processo de gestão de serviços e SLAs

A gestão de serviços é um dos processos mais importantes para a credibilidade do Polo. O Polo deve possuir um **Catálogo de Serviços**, indicando quais serviços são oferecidos, para quais públicos, em quais condições, com quais requisitos, prazos, responsáveis e padrões de qualidade. Esse catálogo pode incluir, progressivamente:

- uso de coworkings;
- acesso a laboratórios;
- uso de auditórios e salas multiuso;

- programas de capacitação;
- mentorias;
- apoio a projetos de inovação;
- atendimento a empreendedores e coletivos criativos;
- uso de plataforma digital;
- serviços de articulação com parceiros;
- informações públicas sobre o Polo.

Para cada serviço relevante, deve haver um SLA, isto é, um acordo de nível de serviço. O SLA deve definir padrões mínimos de funcionamento, tais como:

Elemento do SLA	Exemplo
Serviço	Uso de laboratório, sala, coworking, plataforma ou atendimento
Público atendido	Usuários, empresas, *startups*, coletivos, parceiros ou comunidade
Responsável	Unidade de Serviços e Operações Territoriais
Prazo de atendimento	Tempo máximo de resposta ou agendamento
Disponibilidade	Horários, capacidade e condições de uso
Indicador de qualidade	Satisfação, resolutividade, tempo de resposta, disponibilidade
Canal de solicitação	Plataforma digital, e-mail, balcão de atendimento ou formulário
Procedimento de escalonamento	Encaminhamento em caso de falha, atraso ou conflito

A gestão de SLAs deve produzir relatórios periódicos, permitindo acompanhar a qualidade dos serviços, a demanda real, os gargalos operacionais e as necessidades de expansão.

6.5. Processo de gestão financeira e fundo de reinvestimento

A sustentabilidade financeira do Polo deve ser tratada como processo permanente, e não apenas como diretriz geral. O processo de gestão financeira deve incluir:

- planejamento orçamentário anual;
- acompanhamento de receitas e despesas;
- controle de contratos, convênios e parcerias;
- prestação de contas;
- captação de recursos;
- gestão do fundo de reinvestimento;
- análise de sustentabilidade financeira dos serviços;
- avaliação de riscos financeiros.

A Entidade Gestora deve organizar um ***pipeline* de captação**, contendo oportunidades de financiamento em prospecção, negociação, submissão, aprovação, contratação, execução e prestação de contas.

Pipeline de captação e financiamento

Etapa	Conteúdo
Prospecção	Identificação de editais, convênios, emendas, patrocínios, parcerias e receitas próprias
Qualificação	Análise de aderência ao Plano Estratégico, ao BSC Territorial e aos princípios do Polo
Estruturação	Preparação de proposta, orçamento, contrapartidas e responsabilidades
Negociação	Ajuste de condições com financiadores e parceiros

Etapa	Conteúdo
Formalização	Celebração de contrato, convênio, termo de cooperação ou instrumento equivalente
Execução	Aplicação dos recursos conforme plano aprovado
Prestação de contas	Relatórios financeiros, técnicos e comprovação de resultados
Aprendizagem	Registro de lições para novas captações

O fundo de reinvestimento deve ser objeto de regras próprias. O Modelo de Gestão deve prever que sua utilização seja vinculada a critérios de interesse público, sustentabilidade territorial, fortalecimento institucional e reinvestimento em capacidades estratégicas do Polo.

6.6. Processo de gestão de parcerias e contratos

O Polo dependerá de uma rede ampla de parcerias com universidades, empresas, governo, *startups*, instituições de fomento, organizações culturais, coletivos criativos e sociedade civil. As parcerias precisam ser geridas de forma sistemática. O processo de gestão de parcerias deve evitar tanto a informalidade quanto a celebração de instrumentos sem valor estratégico. Toda parceria relevante deve passar por um fluxo mínimo:

Etapa	Pergunta orientadora
Identificação	Quem é o parceiro e qual oportunidade apresenta?
Aderência estratégica	A parceria contribui para o Plano e para o portfólio?
Análise de riscos	Há riscos jurídicos, reputacionais, financeiros ou ESG?
Definição de contrapartidas	O que cada parte oferece e recebe?
Formalização	Qual instrumento jurídico será utilizado?
Execução	Quem acompanha e como?
Avaliação	Que entregas, resultados ou benefícios foram produzidos?
Encerramento ou renovação	A parceria deve ser concluída, ajustada ou continuada?

A Entidade Gestora deve manter um cadastro atualizado de parcerias, contendo objeto, vigência, responsáveis, obrigações, entregas, recursos envolvidos, situação e resultados.

6.7. Processo de gestão de ESG, impacto e salvaguardas

O ESG deve ser tratado como processo transversal de gestão. O processo de gestão de ESG deve atuar em três frentes:

Frente	Conteúdo
Ambiental	Ecoeficiência, energia, resíduos, uso de espaços, mobilidade e impacto ambiental de eventos e serviços
Social	Inclusão produtiva, diversidade, acessibilidade, participação comunitária e prevenção da gentrificação
Governança	Transparência, integridade, regras decisórias, prestação de contas e gestão de conflitos de interesse

Cada projeto relevante do portfólio deve ser analisado quanto a possíveis impactos ESG. Essa análise não precisa ser complexa em todas as iniciativas, mas deve existir como filtro mínimo.

Recomenda-se adotar uma **matriz simplificada de salvaguardas**, com perguntas como:

Dimensão	Pergunta de verificação
Inclusão	A iniciativa amplia ou restringe o acesso de grupos locais ao Polo?
Gentrificação	A iniciativa pode contribuir para expulsão econômica, simbólica ou territorial de atores já presentes no SCS?
Acessibilidade	O serviço, espaço ou atividade é acessível a diferentes públicos?

Dimensão	Pergunta de verificação
Sustentabilidade ambiental	Há medidas para reduzir consumo, resíduos ou impactos ambientais?
Transparência	A decisão e seus critérios são documentados e comunicáveis?
Conflito de interesse	Há risco de favorecimento indevido de atores específicos?
Valor territorial	A iniciativa gera benefício para o território, e não apenas para parceiros isolados?

Essa matriz deve apoiar decisões da Entidade Gestora, da Comissão de Gestão e Governança e das unidades responsáveis por projetos e serviços.

6.8. Processo de comunicação, transparência e engajamento

A comunicação deve ser compreendida como função de gestão e não apenas como divulgação. O processo deve contemplar quatro dimensões:

Dimensão	Finalidade
Comunicação institucional	Informar sobre objetivos, decisões, projetos, serviços e resultados do Polo
Transparência ativa	Disponibilizar atas, relatórios, indicadores, parcerias e prestação de contas
Escuta territorial	Captar percepções, demandas, críticas e sugestões da comunidade e stakeholders
Engajamento	Mobilizar atores para participação, cooperação, uso dos serviços e corresponsabilidade

O Polo deve dispor de canais permanentes de comunicação, incluindo plataforma digital, boletins, reuniões públicas, consultas, eventos de prestação de contas e instrumentos de *feedback*.

A comunicação também deve apoiar a legitimidade territorial do Polo. No entanto, ações amplas de *place branding*, festivais e turismo criativo devem ser tratadas como desdobramentos articulados à estratégia de comunicação e ativação territorial.

6.9. Processo de gestão de riscos e integridade

A gestão de riscos deve ser incorporada à rotina da Entidade Gestora. O processo de gestão de riscos deve envolver:

- identificação dos riscos;
- classificação por categoria;
- avaliação de probabilidade e impacto;
- definição de responsáveis;
- medidas de mitigação;
- monitoramento periódico;
- escalonamento para instâncias superiores quando necessário.

Os riscos devem ser classificados em categorias como:

Categoria	Exemplos
Institucional	Descontinuidade política, baixa adesão de atores, conflito entre instâncias
Financeiro	Insuficiência de recursos, atraso em repasses, dependência de fonte única
Operacional	Falhas nos serviços, atrasos, baixa capacidade técnica
Jurídico	Fragilidade de contratos, indefinição estatutária, insegurança em convênios
Territorial	Resistência local, gentrificação, conflitos de uso, exclusão de grupos
Reputacional	Baixa transparência, comunicação inadequada, expectativas frustradas
ESG	Impactos ambientais, sociais ou de governança não mitigados
Tecnológico	Falhas de plataforma, baixa adoção, obsolescência ou vulnerabilidades

A integridade deve ser tratada de forma associada à gestão de riscos. Isso inclui regras para conflito de interesse, transparência nas parcerias, critérios para seleção de projetos, rastreabilidade de decisões e prestação de contas.

6.10. Processo de documentação e memória institucional

A documentação é condição para a continuidade do Polo. Em um arranjo com múltiplos atores, reuniões, projetos, parcerias, decisões e fases de implantação, a ausência de memória institucional pode gerar perda de informações, retrabalho, insegurança e descontinuidade.

A Secretaria Executiva deve manter um repositório institucional contendo:

- atas de reuniões;
- pautas e encaminhamentos;
- deliberações da Comissão de Gestão e Governança;
- recomendações do Conselho Consultivo;
- relatórios de portfólio;
- relatórios financeiros;
- instrumentos de parceria;
- documentos de projetos;
- indicadores e painéis;
- registros de riscos;
- relatórios de avaliação;
- documentos estatutários e regimentais.

Cada decisão relevante deve estar vinculada a um registro mínimo:

Registro	Conteúdo
Decisão	O que foi decidido
Instância	Quem decidiu
Data	Quando foi decidido
Justificativa	Por que foi decidido
Responsável	Quem executará
Prazo	Quando deverá ser concluído
Encaminhamento	Próximas ações
Situação	Pendente, em andamento, concluído ou revisto

Esse processo é essencial para preservar rastreabilidade e permitir prestação de contas.

6.11. Rotinas de reunião e escalonamento decisório

As reuniões devem ser tratadas como instrumentos de decisão, acompanhamento e aprendizagem, não apenas como espaços de informação. Para isso, cada tipo de reunião deve ter finalidade, periodicidade, participantes e produtos definidos.

Rotinas mínimas de reunião

Reunião	Participantes	Periodicidade sugerida	Produto
Reunião executiva interna	Direção Executiva e unidades de gestão	Mensal	Encaminhamentos operacionais
Reunião de acompanhamento do portfólio	Direção Executiva, Gestão de Portfólio e unidades responsáveis	Mensal ou bimestral	Painel atualizado e riscos
Reunião da Comissão de Gestão e Governança	Membros da Comissão e Direção Executiva	Trimestral ou conforme regimento	Deliberações estratégicas
Reunião do Conselho Consultivo	Conselheiros, Secretaria Executiva e convidados	Bimestral ou semestral	Recomendações e registros
Reuniões de Câmaras ou GTs	Membros designados e especialistas	Conforme mandato	Pareceres, notas ou propostas
Prestação de contas pública	Entidade Gestora, stakeholders e comunidade	Semestral ou anual	Relatório público e escuta

Também deve haver regra de escalonamento. Problemas operacionais devem ser resolvidos pela Diretoria Executiva sempre que possível. Problemas que afetem prazo, orçamento, escopo, reputação, risco institucional ou prioridade estratégica devem ser levados à Comissão de Gestão e Governança.

6.12. Processo de atendimento e relacionamento com usuários

Como o Polo prestará serviços, apoiará iniciativas e lidará com públicos diversos, deve haver uma rotina específica de atendimento e relacionamento com usuários. Esse processo deve contemplar:

- canais de entrada de demandas;
- registro de solicitações;
- classificação por tipo de demanda;
- prazo de resposta;
- encaminhamento à unidade responsável;
- solução ou retorno ao solicitante;
- registro de satisfação;
- análise de demandas recorrentes.
- Os públicos podem incluir:
- empreendedores criativos;
- *startups*;
- empresas;
- pesquisadores;
- estudantes;
- artistas e produtores culturais;
- coletivos locais;
- investidores;
- gestores públicos;
- organizações sociais;

- moradores, trabalhadores e frequentadores do SCS.

O acompanhamento das demandas deve servir como fonte de aprendizagem para ajustar serviços, SLAs, comunicação e prioridades do portfólio.

6.13. Processo de avaliação e aprendizagem institucional

O Modelo de Gestão deve prever uma rotina de avaliação e aprendizagem. Essa rotina deve permitir que a Entidade Gestora identifique o que funcionou, o que não funcionou, quais processos precisam ser ajustados e quais capacidades precisam ser fortalecidas. A avaliação deve considerar:

Dimensão	Pergunta orientadora
Governança	As instâncias estão funcionando com clareza e efetividade?
Portfólio	As iniciativas priorizadas estão gerando entregas e resultados?
Serviços	Os SLAs estão sendo cumpridos? Os usuários estão satisfeitos?
Finanças	A sustentabilidade financeira está avançando?
Parcerias	As parcerias estão produzindo valor real?
ESG	Os impactos e salvaguardas estão sendo acompanhados?
Comunicação	A transparência e o engajamento estão fortalecendo a legitimidade?
Aprendizagem	As lições estão sendo incorporadas aos ciclos seguintes?

Essa avaliação pode ocorrer de forma semestral, associada aos relatórios de acompanhamento, e de forma anual, vinculada à revisão do Plano de Trabalho.

6.14. Implantação progressiva dos processos

Assim como a estrutura organizacional, os processos de gestão devem ser implantados de forma progressiva. Nem todos os processos precisam nascer com o mesmo grau de sofisticação, mas todos devem possuir uma versão mínima desde a Fase 1.

Implantação dos processos por fase

Processo	Fase 1 Rotinas e previsibilidade	Fase 2 *Retrofit* e reocupação	Fase 3 Consolidação como referência
Planejamento	Plano anual simples e revisão semestral	Planejamento integrado ao portfólio ampliado	Revisão estratégica com avaliação de benefícios
Portfólio	Carteira inicial e painel básico	Gestão de interdependências e riscos	Avaliação de impacto e maturidade
Serviços e SLAs	Catálogo inicial e SLAs mínimos	SLAs consolidados e monitoramento de qualidade	Otimização e expansão dos serviços
Finanças	Orçamento básico e *pipeline* inicial	Captação estruturada e fundo em operação	Sustentabilidade financeira mais robusta
Parcerias	Cadastro e critérios mínimos	Gestão ativa de convênios e contratos	Rede consolidada e parcerias estratégicas
ESG	Matriz básica de salvaguardas	Indicadores ESG integrados ao portfólio	Avaliação sistemática de impacto territorial
Comunicação	Relatórios, atas e canais básicos	Plataforma de transparência e escuta ampliada	Reputação consolidada e engajamento contínuo
Riscos	Registro inicial de riscos críticos	Matriz de riscos e mitigação	Gestão preventiva e integrada ao portfólio
Documentação	Repositório básico	Memória institucional organizada	Sistema consolidado de conhecimento

Essa progressão evita dois problemas: criar processos sofisticados demais antes de haver capacidade operacional ou, ao contrário, manter processos frágeis quando o Polo já estiver em fase de maior complexidade.

6.15. Quadro-síntese dos processos críticos de gestão

Processo	Responsável principal	Produto esperado
Planejamento e revisão periódica	Direção Executiva e Comissão de Gestão e Governança	Plano anual, revisão semestral e ajustes estratégicos
Gestão do portfólio	Gestão de Portfólio Estratégico	Carteira de iniciativas, painel, relatórios e revisão da carteira
Gestão de serviços e SLAs	Serviços e Operações Territoriais	Catálogo de serviços, SLAs e relatórios de qualidade
Gestão financeira e fundo de reinvestimento	Parcerias, Captação e Sustentabilidade Financeira	Orçamento, *pipeline* de captação, prestação de contas e regras do fundo
Gestão de parcerias e contratos	Parcerias e Captação	Cadastro de parceiros, instrumentos formais e avaliação de resultados
Gestão de ESG e impacto	ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais	Indicadores ESG, matriz de salvaguardas e relatório de impacto
Comunicação e transparência	Comunicação e Engajamento Territorial	Relatórios públicos, plataforma, boletins e escutas
Gestão de riscos e integridade	Direção Executiva e Gestão de Portfólio	Matriz de riscos, medidas de mitigação e registros de integridade
Documentação e memória institucional	Secretaria Executiva	Atas, repositório documental e controle de encaminhamentos
Avaliação e aprendizagem	Direção Executiva, Comissão e unidades técnicas	Lições aprendidas, recomendações e reprogramações

6.16. Síntese do capítulo

Os processos e rotinas de gestão são o mecanismo que transforma a arquitetura institucional em funcionamento concreto. Sem eles, o Modelo de Gestão corre o risco de permanecer apenas como organograma, estatuto, conselho e boas intenções.

A principal mudança proposta neste capítulo é propor um sistema de gestão organizado, com responsáveis, periodicidades, produtos e vínculos claros com o Plano Estratégico. O Polo deve operar com rotinas de planejamento, gestão do portfólio, SLAs, financiamento, parcerias, ESG, comunicação, riscos, documentação e aprendizagem institucional.

Com isso, a gestão não é episódica, mas contínua; não depende apenas de reuniões, mas produz registros; não acompanha apenas atividades, mas monitora entregas, resultados e benefícios; não comunica apenas realizações, mas presta contas com rastreabilidade.

Esse conjunto de processos é indispensável para que o Polo Criativo e Tecnológico do SCS desenvolva governabilidade real, capacidade de execução e legitimidade pública ao longo de suas fases de implantação.

7. MODELO DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E APRENDIZAGEM

O Modelo de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem tem a função de assegurar que a implantação do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul seja acompanhada de forma contínua, transparente, orientada a resultados e capaz de produzir ajustes ao longo do tempo. Ele transforma os processos de gestão em informações úteis para a tomada de decisão, a prestação de contas, a avaliação de benefícios e a melhoria progressiva da governança.

O objetivo deste capítulo é organizar esses elementos em uma estrutura coerente, vinculada ao Plano Estratégico, ao BSC Territorial, ao portfólio de iniciativas, aos processos críticos e às fases de implantação.

7.1. Finalidade do monitoramento e da avaliação

O monitoramento e a avaliação devem cumprir quatro finalidades principais. A primeira é **acompanhar a execução**. Isso significa verificar se programas, projetos, serviços, parcerias e ações estão avançando conforme previsto, dentro dos prazos, recursos, escopo e padrões de qualidade estabelecidos.

A segunda é **avaliar resultados e benefícios**. O Polo não deve medir apenas atividades realizadas ou documentos produzidos. Deve verificar se suas entregas estão gerando mudanças institucionais, operacionais, econômicas, sociais, culturais e territoriais relevantes.

A terceira é **prestar contas**. Como o Polo envolverá recursos públicos, parcerias privadas, instituições acadêmicas, atores da sociedade civil e expectativas territoriais, é necessário que decisões, recursos, entregas e resultados sejam comunicados com clareza.

A quarta é **produzir aprendizagem institucional**. A implantação do Polo ocorrerá em um ambiente de incerteza e complexidade. Portanto, o sistema de monitoramento não deve servir apenas para controle, mas também para corrigir rumos, redefinir prioridades, ajustar o portfólio e qualificar decisões futuras.

Essas finalidades podem ser sintetizadas da seguinte forma:

Finalidade	Pergunta orientadora
Acompanhar execução	O que está sendo feito e em que estágio se encontra?
Avaliar resultados	Que mudanças estão sendo produzidas?
Prestar contas	O que deve ser comunicado às instâncias de governança, parceiros e sociedade?
Aprender e ajustar	O que precisa ser mantido, corrigido, reprogramado ou descontinuado?

7.2. Diferença entre monitoramento, avaliação e aprendizagem

O Modelo de Gestão deve distinguir três movimentos complementares: monitoramento, avaliação e aprendizagem.

O **monitoramento** acompanha a execução de forma contínua. Ele verifica andamento, prazos, entregas, riscos, recursos, indicadores e eventuais desvios.

A **avaliação** examina resultados e benefícios em momentos específicos. Ela busca compreender se as ações realizadas produziram os efeitos esperados e se continuam relevantes diante do contexto.

A **aprendizagem** transforma as informações do monitoramento e da avaliação em ajustes práticos. Ela permite rever prioridades, modificar processos, reprogramar projetos, corrigir falhas, incorporar recomendações e fortalecer capacidades institucionais.

Dimensão	Foco	Periodicidade típica	Produto
Monitoramento	Execução, prazos, entregas, riscos e indicadores	Contínua, mensal ou trimestral	Painéis e relatórios de acompanhamento
Avaliação	Resultados, benefícios, impactos e aderência estratégica	Semestral, anual ou por fase	Relatórios avaliativos e recomendações
Aprendizagem	Ajustes, reprogramações e melhoria institucional	Após ciclos de avaliação	Planos de melhoria e revisão do portfólio

Essa distinção é importante para evitar que o Polo confunda acompanhamento de atividades com avaliação de resultados. Um projeto pode estar formalmente em execução e, ainda assim, não estar gerando os benefícios esperados.

7.3. Vinculação ao BSC Territorial

O sistema de monitoramento deve estar diretamente vinculado ao BSC Territorial. Por isso, cada rotina de monitoramento deve permitir relacionar:

objetivo estratégico → indicador → meta → iniciativa do portfólio → responsável → entrega → resultado → benefício.

Essa relação é essencial para que o Modelo de Gestão não crie indicadores paralelos, desconectados da arquitetura estratégica do Plano. Os indicadores específicos de gestão, serviços, finanças, ESG e comunicação podem existir, mas devem ser organizados como instrumentos de acompanhamento da execução e não como substitutos do BSC Territorial.

A matriz de vinculação pode seguir o seguinte formato:

Matriz de vinculação entre BSC Territorial e monitoramento

Objetivo estratégico	Indicador do BSC Territorial	Iniciativa associada	Entrega prevista	Resultado esperado	Responsável	Situação
Objetivo do Plano	*Indicador correspondente*	*Projeto, serviço ou programa*	*Produto ou capacidade*	*Mudança esperada*	*Unidade responsável*	*Atualização periódica*
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Essa matriz deve ser mantida pela Gestão de Portfólio Estratégico e revisada periodicamente pela Comissão de Gestão e Governança.

7.4. Níveis de monitoramento

O monitoramento deve ser organizado em quatro níveis complementares.

Nível	Foco	Instância principal
Operacional	Atividades, entregas, prazos, SLAs e pendências	Diretoria Executiva e unidades de gestão
Gerencial	Projetos, serviços, recursos, riscos e indicadores intermediários	Direção Executiva e Gestão de Portfólio
Estratégico	Prioridades, metas, benefícios, riscos críticos e aderência ao Plano	Comissão de Gestão e Governança

Nível	Foco	Instância principal
Público-social	Transparência, prestação de contas, percepção e engajamento territorial	Conselho Consultivo, stakeholders e sociedade

Essa organização impede que todos os temas sejam tratados da mesma forma. Problemas operacionais não precisam, necessariamente, ser levados à instância estratégica. Por outro lado, riscos críticos, desvios relevantes, baixa aderência ao Plano ou conflitos institucionais devem ser escalonados à Comissão de Gestão e Governança.

7.5. Indicadores de acompanhamento

Os indicadores devem combinar diferentes dimensões do Modelo de Gestão. Recomenda-se organizá-los em grupos, evitando uma lista excessiva e dispersa.

7.5.1. Indicadores de governança

Acompanham o funcionamento das instâncias decisórias, consultivas e executivas.

Indicador	Finalidade
Reuniões realizadas conforme calendário	Verificar regularidade institucional
Percentual de decisões com responsáveis e prazos definidos	Medir qualidade dos encaminhamentos
Percentual de deliberações concluídas no prazo	Acompanhar efetividade decisória
Recomendações do Conselho Consultivo analisadas	Verificar aproveitamento da participação social
Grau de participação dos segmentos representados	Acompanhar equilíbrio da governança compartilhada

7.5.2. Indicadores de portfólio

Acompanham a execução dos programas, projetos e iniciativas estratégicas.

Indicador	Finalidade
Percentual de iniciativas em execução conforme cronograma	Monitorar avanço do portfólio
Percentual de iniciativas atrasadas	Identificar gargalos
Percentual de iniciativas com ficha completa	Verificar maturidade da gestão
Número de riscos críticos ativos	Acompanhar exposição do portfólio
Percentual de iniciativas vinculadas ao BSC Territorial	Medir rastreabilidade estratégica
Percentual de entregas concluídas no período	Monitorar produtividade institucional

7.5.3. Indicadores de serviços e SLAs

Acompanham a qualidade dos serviços prestados pelo Polo.

Indicador	Finalidade
Percentual de SLAs cumpridos	Medir confiabilidade operacional
Tempo médio de resposta a solicitações	Avaliar agilidade
Taxa de ocupação de espaços	Acompanhar uso da infraestrutura
Índice de satisfação dos usuários	Medir qualidade percebida
Número de demandas recorrentes	Identificar necessidades de melhoria
Taxa de resolução de solicitações	Verificar efetividade do atendimento

7.5.4. Indicadores financeiros e de sustentabilidade

Acompanham a capacidade de sustentação econômica e institucional do Polo.

Indicador	Finalidade
Volume de recursos captados	Acompanhar capacidade de funding

Indicador	Finalidade
Diversificação das fontes de receita	Reduzir dependência de fonte única
Percentual de execução orçamentária	Monitorar aplicação de recursos
Recursos destinados ao fundo de reinvestimento	Acompanhar perenidade financeira
Percentual de projetos com fonte de financiamento definida	Avaliar viabilidade do portfólio
Valor reinvestido em capacidades estratégicas	Medir compromisso com sustentabilidade institucional

7.5.5. Indicadores ESG e de impacto territorial

Acompanham sustentabilidade, inclusão, governança, mitigação de riscos e benefícios territoriais.

Indicador	Finalidade
Percentual de projetos com análise ESG	Verificar incorporação transversal da sustentabilidade
Número de iniciativas de inclusão produtiva	Acompanhar dimensão social
Medidas adotadas de prevenção à gentrificação	Monitorar salvaguardas territoriais
Percentual de espaços ou serviços com critérios de acessibilidade	Avaliar inclusão
Indicadores de ecoeficiência dos espaços	Acompanhar dimensão ambiental
Percepção da comunidade local sobre o Polo	Medir legitimidade territorial
Número de conflitos ou demandas territoriais registrados e tratados	Monitorar riscos sociais

7.5.6. Indicadores de comunicação, transparência e engajamento

Acompanham a relação pública do Polo com seus stakeholders.

Indicador	Finalidade
Relatórios publicados no prazo	Verificar regularidade da prestação de contas
Atas disponibilizadas	Acompanhar transparência ativa
Acessos à plataforma de governança	Medir uso dos canais digitais
Participação em consultas, audiências ou escutas	Avaliar engajamento
Demandas recebidas e respondidas	Monitorar relacionamento com stakeholders
Índice de confiança ou percepção positiva	Avaliar reputação e legitimidade

Esses indicadores devem estar associados à função de comunicação e engajamento, sem transformar o Modelo de Gestão em estratégia de *place branding*. O *place branding* deve permanecer como interface, e não como eixo central autônomo do modelo.

7.6. Painel de monitoramento

O Polo deve adotar um painel de monitoramento capaz de apresentar, de forma sintética, a situação das principais dimensões de gestão. Esse painel pode começar de forma simples na Fase 1, com planilhas, relatórios e registros sistemáticos, e evoluir posteriormente para uma plataforma digital mais robusta.

O painel deve consolidar informações sobre:

- execução do portfólio;
- situação dos projetos;
- cumprimento de SLAs;
- riscos críticos;
- indicadores financeiros;
- parcerias em andamento;
- indicadores ESG;
- recomendações do Conselho Consultivo;

- decisões pendentes da Comissão de Gestão e Governança;
- resultados e benefícios em acompanhamento.

Estrutura mínima do painel de monitoramento

Dimensão	Informação monitorada	Periodicidade
Portfólio	Situação das iniciativas, entregas, atrasos e riscos	Mensal ou trimestral
Serviços	SLAs, atendimento, satisfação e uso de infraestrutura	Mensal
Finanças	Receitas, despesas, captação e fundo de reinvestimento	Trimestral
Parcerias	Instrumentos firmados, contrapartidas e resultados	Trimestral
ESG	Salvaguardas, inclusão, ecoeficiência e riscos territoriais	Semestral
Governança	Reuniões, deliberações, encaminhamentos e recomendações	Trimestral
Comunicação	Relatórios, acessos, consultas e demandas respondidas	Semestral
Benefícios	Resultados e valor territorial gerado	Semestral ou anual

O painel deve servir à gestão interna, à deliberação estratégica e à prestação de contas pública, com diferentes níveis de detalhamento.

7.7. Relatórios de acompanhamento

Os relatórios de acompanhamento devem transformar dados de monitoramento em informações compreensíveis para tomada de decisão. Recomenda-se a seguinte estrutura:

Relatório	Periodicidade	Público principal	Conteúdo
Relatório operacional interno	Mensal	Diretoria Executiva	Atividades, pendências, prazos, riscos imediatos
Relatório de portfólio	Trimestral	Comissão de Gestão e Governança	Projetos, entregas, indicadores, riscos e decisões necessárias
Relatório público de gestão	Semestral	Conselho Consultivo, parceiros e sociedade	Síntese das entregas, resultados, recursos, indicadores e próximos passos
Relatório anual de avaliação	Anual	Instâncias de governança e sociedade	Resultados, benefícios, lições aprendidas e ajustes estratégicos
Relatório de impacto	Por fase ou ciclo estratégico	Governança, financiadores e sociedade	Benefícios territoriais, sociais, econômicos, ESG e institucionais

Os relatórios devem evitar linguagem excessivamente promocional. Devem apresentar avanços, limitações, riscos, pendências e ajustes necessários. Isso fortalece a credibilidade da gestão.

7.8. Avaliação de entregas, resultados e benefícios

A avaliação deve distinguir três níveis: entregas, resultados e benefícios.

Nível	Pergunta	Exemplo
Entrega	O que foi produzido?	Regimento aprovado, plataforma criada, serviço implantado
Resultado	Que mudança ocorreu?	Maior previsibilidade decisória, atendimento mais ágil, parcerias estruturadas
Benefício	Que valor foi gerado?	Confiança institucional, melhoria da ambiência territorial, inclusão produtiva, atração de investimentos

Essa distinção é essencial para evitar que o Polo confunda produção de documentos, reuniões ou eventos com transformação territorial efetiva.

Por exemplo, a criação de uma plataforma digital de governança é uma entrega. O aumento da transparência e da rastreabilidade decisória é um resultado. A ampliação da confiança dos stakeholders no Polo é um benefício.

Da mesma forma, a implantação de um catálogo de serviços é uma entrega. A melhoria no acesso e na previsibilidade dos serviços é um resultado. O fortalecimento do ecossistema criativo e tecnológico do território é um benefício.

A Figura a seguir apresenta a Cadeia de Valor Institucional do Polo, mostrando como atividades de suporte e atividades primárias se articulam para produzir valor público, benefícios territoriais, legitimidade institucional e sustentabilidade do Modelo de Gestão. A cadeia de valor mostra que o Polo não gera valor apenas pela execução de projetos ou serviços isolados. O valor público resulta da articulação entre governança, portfólio, sustentabilidade financeira, ESG, planejamento, mobilização de recursos, execução, monitoramento, prestação de contas e aprendizagem. A "margem de valor público" representa os benefícios institucionais e territoriais gerados pelo conjunto do modelo.



Fonte: Modelo de Gestão e Governança do Polo Criativo e Tecnológico do SCS

7.9. Avaliação de benefícios territoriais

A avaliação de benefícios territoriais deve ocupar lugar central no modelo. O Polo não existe apenas para executar projetos, mas para produzir valor público, social, econômico, cultural, urbano e institucional para o SCS e para Brasília.

Os benefícios territoriais podem ser acompanhados em diferentes dimensões:

Dimensão	Benefícios esperados
Institucional	Governança mais previsível, cooperação entre atores, decisões rastreáveis
Econômica	Novos negócios, atração de investimentos, dinamização da economia criativa
Social	Inclusão produtiva, acesso a oportunidades, valorização de grupos locais
Cultural	Fortalecimento de expressões criativas, visibilidade de atores culturais
Urbana	Reocupação qualificada, melhoria da ambiência, uso mais ativo do território
Tecnológica	Conexão com inovação, laboratórios, capacitações e soluções digitais

Dimensão	Benefícios esperados
Ambiental	Práticas de ecoeficiência, uso responsável dos espaços e gestão sustentável
Reputacional	Reconhecimento do SCS como território criativo, tecnológico e governável

A avaliação desses benefícios deve ser progressiva. Na Fase 1, muitos benefícios ainda serão indiretos ou incipientes. Nas fases seguintes, espera-se maior capacidade de mensuração.

7.10. Prestação de contas e transparência ativa

A prestação de contas deve ser uma rotina estruturante do Modelo de Gestão. Ela não deve ser vista apenas como obrigação formal, mas como mecanismo de confiança pública, aprendizagem e legitimação territorial.

A transparência ativa deve contemplar:

- atas das instâncias de governança, quando cabível;
- relatórios de gestão;
- situação do portfólio;
- principais decisões tomadas;
- indicadores selecionados;
- parcerias formalizadas;
- fontes de financiamento;
- uso de recursos;
- entregas concluídas;
- riscos relevantes;
- medidas de mitigação;
- próximos passos.

7.11. Escuta, *feedback* e percepção dos stakeholders

O monitoramento não deve depender apenas de indicadores internos. O Polo também precisa captar percepções de usuários, parceiros, comunidade local, conselheiros e demais stakeholders. Recomenda-se utilizar:

- pesquisas de satisfação com usuários dos serviços;
- consultas periódicas com stakeholders;
- escutas territoriais com comunidade local;
- avaliações dos participantes de programas e eventos;
- reuniões de devolutiva com parceiros;
- registros de demandas, críticas e sugestões;
- análise de percepção de confiança e legitimidade.

Essas informações devem ser tratadas como insumos de gestão. Reclamações recorrentes, demandas não atendidas, baixa participação ou percepção negativa devem gerar ações de melhoria.

7.12. Aprendizagem institucional

A aprendizagem institucional ocorre quando o Polo transforma informações de monitoramento e avaliação em mudanças concretas na forma de decidir, gerir e executar.

Essa aprendizagem deve ser incorporada por meio de ciclos formais de revisão:

Momento	Aprendizagem esperada
Revisão mensal	Ajustes operacionais em prazos, atividades e responsabilidades
Revisão trimestral	Correção de gargalos, riscos e interdependências do portfólio
Revisão semestral	Reprogramação de prioridades, serviços, recursos e indicadores
Revisão anual	Ajustes no Plano de Trabalho, estrutura de gestão e processos críticos
Revisão por fase	Avaliação de maturidade, benefícios territoriais e condições de transição

A aprendizagem não deve ocorrer apenas ao final dos projetos. Ela deve acompanhar a implantação desde o início. Isso é especialmente importante porque o Polo atuará em um ambiente urbano, institucional e econômico sujeito a mudanças.

7.13. Mecanismo de recomendações e respostas

Para fortalecer a governança participativa, recomenda-se criar um mecanismo formal de tratamento das recomendações recebidas do Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas, Grupos de Trabalho, usuários, parceiros e comunidade.

Cada recomendação relevante deve ser registrada e classificada quanto à sua situação:

Situação da recomendação	Significado
Recebida	A recomendação foi registrada
Em análise	Está sendo examinada pela unidade competente
Aceita	Será incorporada ao processo, projeto ou decisão
Parcialmente aceita	Será incorporada com ajustes
Não aceita	Não será incorporada, com justificativa
Encaminhada	Foi direcionada a outra instância ou ciclo de análise
Concluída	A providência correspondente foi adotada

Esse mecanismo evita que a participação se torne apenas simbólica. Ele também permite prestar contas sobre como contribuições externas influenciam, ou não, as decisões do Polo.

7.14. Avaliação de maturidade da gestão

Além de monitorar projetos e indicadores, o Polo deve avaliar periodicamente a maturidade do próprio Modelo de Gestão. Isso permite verificar se a arquitetura institucional, os processos, as rotinas, os instrumentos e as equipes estão evoluindo de acordo com a complexidade do Polo.

A avaliação de maturidade pode considerar cinco níveis:

Nível	Característica
Inicial	Processos ainda informais, dependentes de pessoas e registros pontuais
Estruturado	Processos mínimos definidos, instâncias funcionando e registros básicos
Integrado	Portfólio, indicadores, finanças, serviços e ESG acompanhados de forma articulada
Gerenciado	Decisões baseadas em dados, riscos monitorados e relatórios regulares
Aprendente	Modelo capaz de ajustar prioridades, incorporar *feedback*s e produzir melhoria contínua

Na Fase 1, é aceitável que o modelo esteja entre os níveis inicial e estruturado, desde que haja progressão. Na Fase 2, espera-se avanço para um modelo mais integrado. Na Fase 3, o Polo deve buscar uma gestão gerenciada e aprendente.

7.15. Condições de transição entre fases

O monitoramento e a avaliação devem apoiar a decisão sobre a transição entre fases do Plano. A mudança de fase não deve ocorrer apenas por passagem do tempo, mas pela verificação de condições mínimas de maturidade.

Indicadores de maturidade para transição de fases

Transição	Condições indicativas
Da Fase 1 para a Fase 2	Entidade Gestora formalizada; Comissão de Gestão e Governança instalada; Portfólio inicial definido; Rotinas de reunião funcionando; Painel básico implantado; Primeiros SLAs definidos; Relatório público produzido.
Da Fase 2 para a Fase 3	Serviços consolidados; Parcerias estruturantes ativas; *Funding* mais diversificado; Indicadores ESG monitorados; Gestão de portfólio integrada; Avaliação de benefícios em andamento; Confiança dos stakeholders ampliada.
Consolidação da Fase 3	Governança estável; Sustentabilidade financeira mais robusta; Benefícios territoriais evidenciados; Reputação consolidada; Capacidade de aprendizagem institucional demonstrada.

Essas condições devem ser tratadas como referências, não como critérios rígidos. Seu papel é evitar que a implantação avance formalmente sem que as capacidades institucionais necessárias tenham sido desenvolvidas.

7.16. Implantação progressiva do sistema de monitoramento

O sistema de monitoramento, avaliação e aprendizagem deve ser implantado de forma gradual.

Fase	Foco do monitoramento	Instrumentos prioritários
Fase 1: Rotinas e previsibilidade	Implantar registros básicos, indicadores mínimos, painel simples e relatórios iniciais	Painel básico, fichas de projetos, atas, relatório semestral
Fase 2: *Retrofit* e reocupação	Integrar portfólio, SLAs, parcerias, finanças, ESG e serviços	Painel ampliado, relatórios trimestrais, matriz de riscos, indicadores ESG
Fase 3: Consolidação como referência	Avaliar benefícios, impacto territorial, maturidade institucional e reputação	Relatório de impacto, avaliação de benefícios, avaliação de maturidade

Essa progressão evita tanto a ausência de monitoramento quanto a criação precoce de um sistema complexo demais para a capacidade inicial da Entidade Gestora.

7.17. Quadro-síntese do modelo de monitoramento, avaliação e aprendizagem

Componente	Função	Produto esperado
Indicadores vinculados ao BSC Territorial	Acompanhar aderência estratégica	Matriz de vinculação entre objetivos, iniciativas e indicadores

Componente	Função	Produto esperado
Painel de monitoramento	Consolidar situação do portfólio, serviços, riscos, finanças e ESG	Painel atualizado periodicamente
Relatórios de acompanhamento	Informar instâncias de gestão e governança	Relatórios internos, trimestrais, semestrais e anuais
Avaliação de entregas	Verificar produtos e capacidades geradas	Registro de entregas concluídas
Avaliação de resultados	Verificar mudanças produzidas	Análise de efeitos institucionais, operacionais e territoriais
Avaliação de benefícios	Verificar valor público e territorial	Relatórios de benefícios e impacto
Transparência ativa	Prestar contas à sociedade	Atas, relatórios, indicadores e plataforma pública
Escuta e *feedback*	Captar percepções de usuários e stakeholders	Pesquisas, consultas, registros de demandas e recomendações
Aprendizagem institucional	Transformar avaliação em melhoria	Revisões, reprogramações e planos de melhoria
Avaliação de maturidade	Medir evolução do próprio modelo	Diagnóstico periódico de maturidade da gestão

7.18. Síntese do capítulo

O Modelo de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem é o mecanismo que permite ao Polo acompanhar sua implantação, avaliar resultados, prestar contas e ajustar seu percurso. Ele evita que o Modelo de Gestão se limite a organogramas, reuniões e relatórios descritivos.

A principal contribuição deste capítulo é organizar os indicadores, relatórios, painéis, mecanismos de *feedback* e processos de avaliação em um sistema integrado. Esse sistema deve estar vinculado ao BSC Territorial, ao portfólio estratégico, aos SLAs, à sustentabilidade financeira, ao ESG, à comunicação e às fases de implantação.

Com isso, o Polo passa a dispor de uma base para tomar decisões com maior qualidade, demonstrar resultados com maior transparência e aprender com sua própria trajetória. O monitoramento deixa de ser apenas controle; a avaliação deixa de ser apenas prestação de contas; e a aprendizagem passa a ser condição de governabilidade, adaptação e consolidação institucional.

8. IMPLANTAÇÃO FASEADA DO MODELO DE GESTÃO

A implantação do Modelo de Gestão do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul deve ocorrer de forma progressiva, acompanhando o amadurecimento institucional, operacional, financeiro e territorial do próprio Polo. O modelo não deve ser tratado como uma estrutura pronta e integralmente disponível desde o início, mas como uma arquitetura de gestão a ser instalada, testada, ajustada e consolidada ao longo do tempo.

Essa orientação é necessária porque o Polo envolve múltiplas dimensões: governança compartilhada, entidade gestora, portfólio estratégico, serviços, infraestrutura, SLAs, parcerias, captação de recursos, ESG, comunicação, transparência, engajamento territorial e avaliação de benefícios. A tentativa de implantar todas essas dimensões simultaneamente tende a produzir sobrecarga institucional, baixa efetividade e dispersão de esforços.

A implantação faseada permite distinguir o que é **fundacional**, o que é **expansivo** e o que é **consolidativo**. Na primeira fase, a prioridade deve ser criar rotinas, instâncias e capacidades mínimas de governança. Na segunda, o foco deve estar na ampliação da operação, dos serviços, das parcerias e dos mecanismos financeiros. Na terceira, o modelo deve alcançar maior maturidade, com avaliação sistemática de benefícios, sustentabilidade financeira mais robusta, reputação territorial e aprendizagem institucional.

8.1. Lógica geral da implantação faseada

A implantação faseada do Modelo de Gestão deve seguir a lógica geral do Plano Estratégico do Polo, organizada em três momentos:

Fase	Ênfase da implantação	Papel do Modelo de Gestão
Fase 1: Rotinas e previsibilidade	Criar base institucional, regras mínimas, governança e capacidade inicial de execução	Instalar a governança, estruturar a entidade gestora, organizar o portfólio inicial e criar rotinas básicas
Fase 2: *Retrofit* e reocupação	Ampliar serviços, infraestrutura, parcerias, funding e capacidade operacional	Consolidar processos, expandir SLAs, fortalecer captação e integrar portfólio, serviços e indicadores
Fase 3: Consolidação como referência	Afirmar maturidade institucional, reputação, impacto territorial e sustentabilidade	Avaliar benefícios, consolidar governança aprendente, fortalecer redes e demonstrar resultados de longo prazo

Essa lógica evita dois riscos. O primeiro é o risco de **complexidade prematura**, quando se cria uma estrutura sofisticada demais antes que haja recursos, equipe, processos e demanda suficientes. O segundo é o risco de **subinstitucionalização**, quando a gestão permanece informal, improvisada ou dependente de pessoas, mesmo quando o Polo já exige maior capacidade de coordenação.

A implantação faseada deve, portanto, combinar prudência institucional e ambição estratégica. O modelo deve nascer enxuto, mas não frágil; deve crescer progressivamente, mas sem perder coerência; deve ser adaptativo, mas sem abrir mão de regras, registros e prestação de contas.

8.2. Fase 1 — Rotinas e previsibilidade

A Fase 1 é a etapa fundacional do Modelo de Gestão. Seu objetivo principal é criar as condições mínimas para que o Polo deixe de depender de articulações informais e passe a operar com instâncias definidas, responsabilidades claras, processos básicos, carteira inicial de projetos e mecanismos de transparência.

Nessa fase, o foco não deve estar na expansão ampla de serviços, na internacionalização, em grandes eventos ou em ações sofisticadas de place branding. Esses temas podem aparecer como preparação ou interface, mas não devem concorrer com as tarefas institucionais básicas.

A prioridade da Fase 1 deve ser responder a cinco perguntas fundamentais:

Pergunta	Resposta esperada na Fase 1
Quem governa?	Instalação da Comissão de Gestão e Governança e definição de seu regimento

Pergunta	Resposta esperada na Fase 1
Quem executa?	Estruturação inicial da Entidade Gestora e de sua Direção Executiva
O que será executado primeiro?	Definição da carteira inicial do portfólio estratégico
Como será acompanhado?	Criação de painel básico, fichas de projetos e relatórios iniciais
Como será prestada conta?	Atas, relatórios semestrais, canais mínimos de transparência e registros institucionais

8.2.1 Entregas prioritárias da Fase 1

A Fase 1 deve produzir entregas institucionais e operacionais mínimas. Essas entregas são condições para que as fases seguintes tenham base sólida.

Dimensão	Entregas prioritárias
Governança	Instalação da Comissão de Gestão e Governança; definição de regimento; calendário de reuniões; matriz de competências
Entidade Gestora	Definição jurídico-institucional; estrutura mínima; Direção Executiva; Secretaria Executiva; responsabilidades iniciais
Conselho Consultivo	– Reposicionamento como instância consultiva; – Composição inicial; – Regras de funcionamento; – Fluxo de recomendações.
Portfólio	– Carteira inicial de programas e projetos; – Ficha-padrão; – Critérios de elegibilidade e priorização.
Processos	– Rotinas mínimas de planejamento, reunião, registro, monitoramento e prestação de contas.
Serviços e SLAs	– Catálogo inicial de serviços; – Definição de SLAs mínimos; – Canais de atendimento.
Finanças	– Orçamento inicial; – *pipeline* preliminar de captação; – regras iniciais para fundo de reinvestimento.
ESG e impacto	– Matriz básica de salvaguardas; – Critérios mínimos de inclusão, transparência e mitigação de riscos territoriais.
Comunicação e transparência	– Canal institucional; – Atas; – Relatório semestral; – Divulgação do portfólio inicial.
Monitoramento	– Painel básico de acompanhamento; – Indicadores mínimos; – Relatório de situação.

Essas entregas devem ser tratadas como estruturantes. Sem elas, o Polo pode até executar ações pontuais, mas não terá um modelo de gestão propriamente constituído.

8.2.2 Estrutura mínima da Fase 1

Na Fase 1, a Entidade Gestora deve operar com uma estrutura enxuta, concentrada em funções críticas. Não é necessário criar, de imediato, todos os

departamentos ou unidades previstas para uma estrutura madura. O mais importante é garantir capacidade de coordenação, registro, acompanhamento e execução inicial. A estrutura mínima recomendada inclui:

Função	Papel na Fase 1
Direção Executiva	Coordenar implantação, representar a Entidade Gestora e articular decisões
Secretaria Executiva	Organizar pautas, atas, registros, documentos e encaminhamentos
Coordenação de Portfólio	Organizar carteira inicial, fichas de projetos, indicadores e painel básico
Coordenação Administrativo-Financeira	Controlar orçamento, contratos, convênios e prestação de contas
Coordenação de Serviços e Operações	Estruturar catálogo inicial de serviços e SLAs mínimos
Coordenação de Parcerias e Ecossistema	Mapear parceiros, oportunidades e instrumentos de cooperação
Referência ESG e Impacto	Aplicar matriz básica de salvaguardas e apoiar critérios de inclusão

Essa estrutura pode ser formada por equipe reduzida e funções acumuladas, desde que as responsabilidades sejam formalmente atribuídas. O risco não está em uma equipe pequena, mas em uma equipe sem papéis claros.

8.2.3 Rotinas mínimas da Fase 1

A Fase 1 deve instalar as rotinas que darão previsibilidade ao Polo. Essas rotinas são mais importantes do que grandes estruturas formais.

Rotina	Periodicidade sugerida	Produto
Reunião executiva interna	Mensal	Lista de encaminhamentos operacionais
Reunião de acompanhamento do portfólio	Mensal ou bimestral	Painel atualizado de projetos
Reunião da Comissão de Gestão e Governança	Trimestral	Deliberações estratégicas registradas
Reunião do Conselho Consultivo	Bimestral ou semestral	Recomendações formalizadas
Atualização do painel básico	Mensal	Situação das iniciativas, riscos e entregas
Relatório de gestão	Semestral	Prestação de contas sobre execução inicial
Revisão da carteira inicial	Semestral	Ajustes de prioridades e cronograma

Essas rotinas devem ser documentadas desde o início. A qualidade da governança dependerá menos da quantidade de reuniões e mais da capacidade de registrar decisões, acompanhar encaminhamentos e dar retorno às recomendações recebidas.

8.2.4 Condições de conclusão da Fase 1

A Fase 1 não deve ser considerada concluída apenas pela passagem do tempo. A transição para a Fase 2 deve depender da existência de capacidades mínimas instaladas.

Dimensão	Condição indicativa para transição da Fase 1 para a Fase 2
Governança	Comissão de Gestão e Governança instalada e funcionando regularmente
Entidade Gestora	Estrutura mínima definida, com papéis e responsáveis formalizados
Conselho Consultivo	Mandato consultivo definido, composição inicial estabelecida e recomendações registradas
Portfólio	Carteira inicial aprovada, com fichas de iniciativas e critérios de priorização
Processos	Rotinas mínimas de reunião, registro, acompanhamento e prestação de contas em funcionamento
Serviços	Catálogo inicial e SLAs mínimos definidos
Finanças	Orçamento inicial e *pipeline* de captação estruturados

Dimensão	Condição indicativa para transição da Fase 1 para a Fase 2
ESG	Matriz básica de salvaguardas aplicada às iniciativas prioritárias
Transparência	Atas, decisões principais e relatório semestral publicados ou disponibilizados
Monitoramento	Painel básico atualizado e utilizado pela gestão

Essas condições não precisam estar perfeitas, mas precisam estar suficientemente estruturadas para que a expansão da Fase 2 não ocorra sobre bases frágeis.

8.3. Fase 2 — *Retrofit* e reocupação

A Fase 2 corresponde ao momento de ampliação da capacidade operacional do Polo. Nessa etapa, a governança já deve estar minimamente instalada, a Entidade Gestora deve possuir rotinas básicas e o portfólio inicial deve estar em execução ou revisão.

O foco passa a ser o amadurecimento da operação: serviços, infraestrutura, parcerias, financiamento, SLAs, gestão de riscos, comunicação territorial e integração dos indicadores ao BSC Territorial.

Se a Fase 1 cria previsibilidade, a Fase 2 deve criar **capacidade de entrega em escala intermediária**. Isso significa que o Polo passa a operar com maior volume de iniciativas, maior número de parceiros, maior complexidade de serviços e maior necessidade de coordenação entre infraestrutura, funding, inovação, economia criativa, ESG e comunicação.

A Fase 2 deve responder a novas perguntas:

Pergunta	Resposta esperada na Fase 2
Como ampliar a operação sem perder controle?	Consolidação da gestão de portfólio e dos processos críticos
Como garantir qualidade dos serviços?	SLAs monitorados, relatórios de desempenho e gestão de satisfação
Como sustentar financeiramente a expansão?	*Pipeline* de captação, parcerias estruturantes e fundo de reinvestimento em operação
Como evitar impactos territoriais indesejados?	Indicadores ESG, salvaguardas sociais e escuta territorial
Como fortalecer legitimidade?	Transparência ativa, comunicação pública e devolutivas aos stakeholders

8.3.1 Entregas prioritárias da Fase 2

Dimensão	Entregas prioritárias
Governança	– Revisão dos regimentos; – Aprimoramento do fluxo decisório; – Funcionamento regular das Câmaras Temáticas
Portfólio	– Painel ampliado; – Gestão de interdependências; – Matriz de riscos; – Revisão semestral da carteira
Serviços e infraestrutura	– Catálogo ampliado; – SLAs consolidados; – Monitoramento de satisfação; – Protocolos operacionais
Parcerias	– Cadastro ativo de parceiros; – Instrumentos formais; – Avaliação de contrapartidas e resultados
Finanças	– *Pipeline* estruturado; – Diversificação de fontes; – Fundo de reinvestimento com regras de uso

Dimensão	Entregas prioritárias
ESG	– Indicadores ESG integrados ao portfólio; – Matriz de salvaguardas aplicada a projetos e serviços
Comunicação	– Plataforma de transparência ampliada; – Boletins; – Consultas; – Devolutivas públicas
Monitoramento	– Relatórios trimestrais internos; – Relatórios semestrais públicos; – Avaliação de resultados intermediários
Equipe	– Ampliação seletiva das unidades funcionais conforme demanda e recursos
Aprendizagem	– Revisões periódicas de processos, riscos, indicadores e prioridades

A Fase 2 deve ser a etapa em que o modelo deixa de ser apenas institucional e passa a demonstrar capacidade operacional.

8.3.2 Estrutura organizacional na Fase 2

Na Fase 2, a estrutura da Entidade Gestora pode ser ampliada de forma seletiva. A ampliação deve ocorrer conforme evidências de demanda, crescimento do portfólio, disponibilidade financeira e complexidade dos serviços.

As funções que tendem a exigir maior fortalecimento são:

Unidade ou função	Razão do fortalecimento
Gestão de Portfólio Estratégico	Aumento do número de projetos, interdependências, riscos e indicadores
Serviços e Operações Territoriais	Ampliação de espaços, laboratórios, atendimento, SLAs e infraestrutura
Parcerias e Funding	Necessidade de captação estruturada, convênios, contratos e sustentabilidade financeira
ESG e Impacto	Maior exposição a riscos sociais, ambientais, territoriais e reputacionais
Comunicação e Engajamento	Ampliação da relação pública, escuta social e prestação de contas
Secretaria Executiva	Maior volume de reuniões, registros, atas, recomendações e documentos

A ampliação deve ser justificada por necessidade funcional, não por reprodução de organogramas tradicionais. A pergunta deve ser: **qual capacidade precisa ser reforçada para sustentar a próxima etapa da implantação?**

8.3.4 Processos críticos da Fase 2

Na Fase 2, os processos implantados inicialmente devem ganhar maior formalização e integração.

Processo	Evolução esperada
Planejamento	Plano anual articulado ao portfólio, ao orçamento e aos indicadores
Portfólio	Monitoramento de interdependências, riscos e benefícios intermediários
Serviços	SLAs medidos regularmente e usados para melhoria operacional
Finanças	Gestão ativa de fontes, contratos, convênios, receitas próprias e fundo
Parcerias	Avaliação de resultados, contrapartidas e aderência estratégica
ESG	Aplicação sistemática de critérios ESG a projetos, serviços e parcerias
Comunicação	Transparência ativa e canais de escuta territorial em funcionamento
Riscos	Matriz de riscos revisada periodicamente e reportada à governança
Aprendizagem	Ajustes documentados em processos, prioridades e responsabilidades

A Fase 2 é também o momento em que o Conselho Consultivo e as Câmaras Temáticas podem contribuir de forma mais qualificada, produzindo recomendações

sobre temas específicos: infraestrutura, financiamento, inclusão, economia criativa, tecnologia, serviços, comunicação e impacto territorial.

8.3.5 Condições de conclusão da Fase 2

A transição da Fase 2 para a Fase 3 deve indicar que o Polo já possui um modelo de gestão integrado e capaz de sustentar sua consolidação como referência.

Dimensão	Condição indicativa para transição da Fase 2 para a Fase 3
Governança	Instâncias funcionando com regularidade, registros e decisões rastreáveis
Portfólio	Carteira revisada periodicamente, com indicadores, riscos e interdependências monitorados
Serviços	SLAs consolidados, satisfação acompanhada e protocolos operacionais estáveis
Finanças	Fontes de financiamento diversificadas e fundo de reinvestimento operacional
Parcerias	Rede de parceiros ativos, com entregas e contrapartidas monitoradas
ESG	Salvaguardas aplicadas e indicadores ESG acompanhados
Comunicação	Plataforma de transparência, canais de *feedback* e prestação de contas regulares
Impacto	Primeiros resultados territoriais evidenciados
Aprendizagem	Revisões de processos e reprogramações realizadas com base em evidências
Capacidade institucional	Entidade Gestora com equipe, processos e instrumentos compatíveis com a complexidade do Polo

Essas condições não significam que todos os objetivos estratégicos tenham sido alcançados, mas indicam que o Polo já desenvolveu capacidade de operar de forma mais madura.

8.4. Fase 3 — Consolidação como referência

A Fase 3 corresponde ao momento de maturidade institucional do Modelo de Gestão. Nessa etapa, a preocupação central deixa de ser apenas implantar processos e passa a ser demonstrar benefícios, consolidar reputação, sustentar redes estratégicas e garantir continuidade.

O Polo deve ser capaz de mostrar não apenas que realizou projetos, mas que produziu valor territorial. Isso envolve evidências de governança estável, serviços qualificados, parcerias produtivas, sustentabilidade financeira, impactos sociais positivos, mitigação de riscos, fortalecimento da economia criativa e tecnológica e maior reconhecimento do SCS como território de inovação.

Na Fase 3, o Modelo de Gestão deve responder a perguntas mais exigentes:

Pergunta	Resposta esperada na Fase 3
Que benefícios o Polo gerou para o território?	Avaliações de impacto e benefícios territoriais
A governança é estável e confiável?	Instâncias maduras, decisões rastreáveis e prestação de contas regular
O modelo financeiro é sustentável?	Receitas diversificadas, fundo ativo e menor dependência de fontes únicas
Os serviços são reconhecidos e utilizados?	SLAs cumpridos, satisfação elevada e expansão orientada por demanda
O Polo aprendeu com sua trajetória?	Revisões sistemáticas, ajustes documentados e melhoria contínua
O SCS ganhou reputação territorial?	Indicadores de percepção, confiança, atração e reconhecimento

8.4.1 Entregas prioritárias da Fase 3

Dimensão	Entregas prioritárias
Governança	– Avaliação de maturidade; – Revisão institucional; – Governança estável e aprendente
Portfólio	– Avaliação de benefícios; – Revisão estratégica; – Reprogramação de longo prazo
Serviços	– Otimização de SLAs; – Expansão baseada em demanda; – Qualificação contínua.
Finanças	– Sustentabilidade financeira robusta; – Fundo de reinvestimento consolidado; – Diversificação de receitas.
Parcerias	– Redes estratégicas consolidadas; – Parcerias nacionais e internacionais seletivas.
ESG	– Relatório de impacto; – Salvaguardas territoriais consolidadas; – Indicadores de inclusão e sustentabilidade.
Comunicação	– Reputação territorial consolidada; – Comunicação de resultados; – *Place branding* articulado a evidências.
Aprendizagem	– Modelo de gestão revisado com base em resultados acumulados.
Impacto	– Demonstração de benefícios econômicos, sociais, culturais, urbanos, tecnológicos e institucionais.

Na Fase 3, temas como *place branding*, redes nacionais e internacionais, eventos de maior escala, turismo criativo e projeção externa do Polo podem ganhar maior relevância. No entanto, eles devem estar apoiados em entregas reais, serviços funcionando, governança confiável e benefícios verificáveis.

8.4.2. Estrutura organizacional na Fase 3

Na Fase 3, a Entidade Gestora deve operar com estrutura mais madura e integrada. As macrofunções já descritas nos capítulos anteriores devem estar institucionalizadas, com processos regulares, equipe qualificada e instrumentos de acompanhamento consolidados. A estrutura esperada inclui:

Macrofunção	Condição esperada na Fase 3
Direção Executiva	Capacidade consolidada de coordenação institucional e representação estratégica
Gestão de Portfólio	Avaliação de benefícios, riscos, interdependências e reprogramação estratégica
Serviços e Operações	SLAs estáveis, serviços qualificados e expansão orientada por evidências
Parcerias e *Funding*	Rede de parceiros consolidada e fontes de financiamento diversificadas
Inovação e Ecossistema	Programas recorrentes, conexões produtivas e maior densidade do ecossistema
ESG e Impacto	Indicadores monitorados, salvaguardas consolidadas e relatórios de impacto
Comunicação e Engajamento	Transparência ativa, reputação territorial e diálogo contínuo com stakeholders
Secretaria Executiva	Memória institucional robusta, documentação sistemática e apoio qualificado à governança

A Fase 3 não significa rigidez institucional. Ao contrário, uma organização madura deve ser capaz de revisar sua própria estrutura, adaptar processos e responder a novos desafios.

8.4.3. Avaliação de benefícios na Fase 3

A avaliação de benefícios deve ser uma das marcas da Fase 3. O Polo deve demonstrar valor em diferentes dimensões.

Dimensão	Benefícios a observar
Institucional	Governança previsível, cooperação entre atores, decisões rastreáveis
Econômica	Dinamização de negócios, atração de investimentos, fortalecimento da economia criativa
Social	Inclusão produtiva, acesso a oportunidades, participação de grupos locais
Cultural	Valorização de atores criativos, eventos qualificados e reconhecimento cultural
Urbana	Reocupação qualificada, melhoria da ambiência e uso mais ativo do território
Tecnológica	Laboratórios, capacitações, soluções digitais e conexão com inovação aplicada
Ambiental	Ecoeficiência, uso sustentável de espaços e práticas ambientais responsáveis
Reputacional	Confiança, reconhecimento, atratividade e legitimidade territorial

Essa avaliação deve evitar tom exclusivamente celebratório. Ela deve apresentar avanços, limites, efeitos não previstos e recomendações para ciclos futuros.

8.4.4. Condições de consolidação da Fase 3

A consolidação da Fase 3 deve ser reconhecida quando o Polo demonstrar capacidade institucional, operacional e territorial de continuidade.

Dimensão	Condição indicativa de consolidação
Governança	Instâncias estáveis, legitimadas e com decisões rastreáveis
Gestão	Processos integrados, rotinas regulares e aprendizagem institucional
Portfólio	Carteira estratégica revisada com base em resultados e benefícios
Serviços	SLAs confiáveis e serviços reconhecidos pelos usuários
Finanças	Sustentabilidade financeira diversificada e fundo de reinvestimento ativo
ESG	Indicadores acompanhados e salvaguardas incorporadas à decisão
Transparência	Prestação de contas pública, clara e periódica
Reputação	Reconhecimento do Polo como referência criativa e tecnológica
Impacto	Evidências de valor territorial produzido
Continuidade	Capacidade de manter operação para além de ciclos políticos ou projetos isolados

Essas condições indicam que o Polo não depende apenas de mobilização inicial, mas possui uma base institucional capaz de sustentar sua trajetória.

Dimensão	Fase 1 Rotinas e previsibilidade	Fase 2 *Retrofit* e reocupação	Fase 3 Consolidação como referência
Governança	Instalar Comissão, Conselho e regras básicas	Consolidar fluxos decisórios e Câmaras Temáticas	Avaliar maturidade e aperfeiçoar governança
Entidade Gestora	Criar estrutura mínima e papéis iniciais	Ampliar unidades conforme demanda	Consolidar estrutura integrada e aprendente
Portfólio	Definir carteira inicial e fichas de projetos	Monitorar interdependências, riscos e indicadores	Avaliar benefícios e reprogramar estrategicamente
Serviços e SLAs	Criar catálogo inicial e SLAs mínimos	Ampliar serviços e monitorar qualidade	Otimizar serviços e consolidar padrões
Finanças	Estruturar orçamento e *pipeline* inicial	Diversificar fontes e operar fundo	Consolidar sustentabilidade financeira
Parcerias	Mapear parceiros e formalizar instrumentos básicos	Avaliar contrapartidas e resultados	Consolidar redes estratégicas
ESG	Aplicar matriz básica de salvaguardas	Integrar indicadores ESG ao portfólio	Avaliar impacto e consolidar salvaguardas

Dimensão	Fase 1 Rotinas e previsibilidade	Fase 2 *Retrofit* e reocupação	Fase 3 Consolidação como referência
Comunicação	Criar canais mínimos e relatórios iniciais	Ampliar transparência, escuta e devolutivas	Fortalecer reputação e comunicação baseada em resultados
Monitoramento	Painel básico e relatório semestral	Painel ampliado e relatórios trimestrais	Relatórios de impacto e avaliação de maturidade
Aprendizagem	Registrar lições iniciais	Reprogramar processos e prioridades	Operar melhoria contínua e revisão estratégica

8.6. Riscos da implantação faseada

A implantação faseada também possui riscos que precisam ser monitorados.

Risco	Descrição	Medida de mitigação
Permanência indefinida na Fase 1	O Polo cria instâncias, mas não avança para operação efetiva	Definir condições claras de transição e revisar semestralmente
Expansão sem base institucional	Serviços e parcerias crescem antes de haver governança e processos	Condicionar expansão à existência de rotinas mínimas
Burocratização excessiva	O modelo se torna pesado, lento e pouco responsivo	Manter proporcionalidade entre complexidade e capacidade
Captura por atores específicos	A governança compartilhada se desequilibra	Garantir transparência, rotatividade, registros e critérios públicos
Fragilidade financeira	A expansão depende de fontes incertas ou pontuais	Estruturar *pipeline*, diversificar receitas e operar fundo
Baixa aderência territorial	O Polo avança sem escuta suficiente da comunidade	Incorporar escutas, *feedback*s e salvaguardas sociais
Comunicação descolada dos resultados	Place branding antecipa reputação sem entregas concretas	Vincular comunicação a evidências, resultados e benefícios

Esses riscos reforçam a necessidade de monitoramento contínuo e aprendizagem institucional.

8.7. Síntese do capítulo

A implantação faseada do Modelo de Gestão é condição para que o Polo Criativo e Tecnológico do SCS desenvolva governabilidade real. O modelo não deve nascer completo, pesado e formalista, mas também não pode operar de forma improvisada. Ele deve começar com uma base institucional mínima, ganhar capacidade operacional na fase intermediária e consolidar maturidade, impacto e reputação na etapa final.

A Fase 1 deve criar **rotinas e previsibilidade**. Sua prioridade é instalar a governança, estruturar a Entidade Gestora, organizar o portfólio inicial, definir processos básicos, criar canais de transparência e iniciar o monitoramento.

A Fase 2 deve ampliar a capacidade de ***retrofit* e reocupação**. Sua prioridade é consolidar serviços, SLAs, parcerias, funding, ESG, comunicação, gestão de riscos e acompanhamento integrado do portfólio.

A Fase 3 deve promover a **consolidação como referência**. Sua prioridade é demonstrar benefícios territoriais, estabilizar a governança, consolidar sustentabilidade financeira, fortalecer reputação e operar como uma instituição aprendente.

Com essa lógica, o Modelo de Gestão deixa de ser uma estrutura estática e passa a funcionar como uma trajetória de institucionalização. Ele acompanha a evolução do Polo, respeita sua capacidade inicial, orienta sua expansão e cria condições para sua consolidação de longo prazo.

9. INTERFACES COM OUTROS COMPONENTES DO PLANO

O Modelo de Gestão do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul não deve ser compreendido como um documento isolado, nem como um instrumento capaz de substituir os demais componentes do Plano Estratégico. Sua função é estabelecer a arquitetura institucional, decisória, executiva e operacional que permitirá articular, implantar, monitorar e ajustar os diferentes instrumentos do Plano.

O Modelo de Gestão deve funcionar como uma peça de integração. Ele define **quem decide**, **quem executa**, **como acompanha**, **como presta contas** e **como ajusta**. Os demais instrumentos detalham dimensões específicas da implantação.

9.1. Lógica geral das interfaces

As interfaces do Modelo de Gestão devem ser organizadas a partir de uma pergunta orientadora:

Que relação cada componente do Plano deve manter com a governança, a estrutura organizacional, o portfólio, os processos, os indicadores e as rotinas de monitoramento do Polo?

Essa pergunta permite compreender que o Modelo de Gestão não precisa detalhar integralmente todos os temas, mas deve indicar como eles serão incorporados à arquitetura de decisão e execução.

Componente do Plano	Relação com o Modelo de Gestão
Plano Estratégico	Define visão, objetivos, eixos, programas, fases e orientações superiores
BSC Territorial	Define objetivos, indicadores, metas e lógica de acompanhamento
Modelo Jurídico-Institucional	Define a natureza jurídica, estatuto, competências formais e instrumentos legais
Plano de Serviços e Infraestrutura	Detalha serviços, espaços, equipamentos, infraestrutura, SLAs e operação territorial
Plano de Sustentabilidade ESG	Detalha critérios, indicadores, salvaguardas e práticas ambientais, sociais e de governança
Estratégia de *Funding* e Sustentabilidade Financeira	Detalha fontes de receita, captação, fundo de reinvestimento e mecanismos financeiros
Estratégia de Comunicação e *Place Branding*	Detalha identidade, reputação, narrativa pública, engajamento e comunicação territorial
Gestão de Portfólio	Organiza programas, projetos, entregas, riscos, indicadores e benefícios
Sistema de Monitoramento	Consolida painéis, relatórios, avaliação de resultados e aprendizagem institucional

O Modelo de Gestão se relaciona com todos esses instrumentos, mas não deve absorvê-los integralmente. Ele deve estabelecer os pontos de conexão, as responsabilidades, os fluxos de informação e os mecanismos de acompanhamento.

9.2. Interface com o Plano Estratégico

O Plano Estratégico é o documento superior ao qual o Modelo de Gestão deve estar subordinado. Ele define a visão de futuro do Polo, seus eixos estratégicos, seus programas, seus objetivos, seus indicadores, suas fases de implantação e sua lógica de transformação territorial.

A relação entre o Plano Estratégico e o Modelo de Gestão deve ser a seguinte:

Plano Estratégico	Modelo de Gestão
Define a direção	Organiza a capacidade de execução
Define objetivos e programas	Define responsáveis, processos e rotinas
Define fases de implantação	Define maturidade progressiva da gestão
Define indicadores e metas	Define como serão acompanhados
Define prioridades estratégicas	Define como serão priorizadas, executadas e revistas

Assim, o Modelo de Gestão deve atuar como instrumento de implementação do Plano. Ele transforma diretrizes estratégicas em governança, portfólio, estrutura executiva, processos, indicadores, relatórios e prestação de contas.

9.3. Interface com o BSC Territorial

O BSC Territorial deve ser a principal referência para o monitoramento estratégico do Modelo de Gestão. Por isso, toda iniciativa do portfólio deve ser vinculada ao BSC Territorial. Essa vinculação deve permitir rastrear a relação entre:

objetivo estratégico → indicador → meta → iniciativa → responsável → entrega → resultado → benefício.

O Modelo de Gestão deve utilizar o BSC Territorial para:

- orientar a priorização de projetos;
- acompanhar a execução do portfólio;
- monitorar indicadores;
- estruturar relatórios de gestão;
- avaliar benefícios;
- apoiar decisões da Comissão de Gestão e Governança;
- revisar prioridades ao longo das fases.

Elemento do BSC Territorial	Uso no Modelo de Gestão
Objetivos estratégicos	Critério para enquadramento das iniciativas
Indicadores	Base para monitoramento e relatórios
Metas	Referência para avaliação de desempenho
Perspectivas estratégicas	Organização da leitura dos resultados
Relações causais	Apoio à análise de interdependências do portfólio
Revisões periódicas	Base para reprogramação e aprendizagem institucional

Com isso, o BSC Territorial deixa de ser apenas um quadro de indicadores e passa a orientar a governança cotidiana do Polo.

9.4. Interface com o Modelo Jurídico-Institucional

O Modelo Jurídico-Institucional deve definir a forma legal da Entidade Gestora, suas competências formais, sua estrutura estatutária, seus instrumentos de parceria, suas regras de funcionamento e suas responsabilidades institucionais. A interface

entre Modelo de Gestão e Modelo Jurídico-Institucional deve ser cuidadosamente definida:

Modelo de Gestão	Modelo Jurídico-Institucional
Define papéis funcionais e fluxos de gestão	Define competências legais e estatutárias
Propõe arquitetura decisória	Formaliza instâncias e atribuições
Define processos e rotinas	Estabelece regras jurídicas e instrumentos formais
Define relação entre governança, gestão e execução	Garante segurança institucional e legal
Indica necessidade de regimentos	Detalha estatuto, contratos, convênios e termos

O estatuto não deve ser o eixo organizador do Modelo de Gestão. Ele deve aparecer como anexo ou instrumento complementar, pois sua função é dar sustentação jurídica à arquitetura institucional. O Modelo de Gestão, por sua vez, deve explicar como essa arquitetura funcionará na prática.

9.5. Interface com o Plano de Serviços e Infraestrutura

O Plano de Serviços e Infraestrutura deve detalhar os serviços, espaços, equipamentos, sistemas, padrões operacionais, requisitos técnicos, SLAs, parcerias operacionais e condições de expansão da infraestrutura do Polo.

O Modelo de Gestão não deve substituir esse plano. Sua função é definir como os serviços e a infraestrutura serão governados, acompanhados, priorizados e avaliados.

Plano de Serviços e Infraestrutura	Modelo de Gestão
Define quais serviços serão oferecidos	Define quem gere e acompanha os serviços
Detalha infraestrutura física e tecnológica	Define responsabilidades operacionais
Especifica requisitos técnicos	Define processos de acompanhamento e reporte
Propõe SLAs	Incorpora os SLAs ao sistema de monitoramento
Define fases de expansão	Articula expansão com portfólio, orçamento e governança
Identifica parceiros operacionais	Define fluxos de contratação, parceria e avaliação

A interface deve ser conduzida principalmente pela macrofunção de **Gestão de Serviços e Operações Territoriais**, em articulação com a **Gestão de Portfólio Estratégico**, a **Gestão Financeira**, a **Gestão de Parcerias** e a **Comissão de Gestão e Governança**.

Os serviços e a infraestrutura devem ser tratados como elementos estratégicos, e não apenas operacionais. A previsibilidade dos serviços, o cumprimento dos SLAs e a qualidade do atendimento serão fundamentais para a credibilidade do Polo.

9.6. Interface com o Plano de Sustentabilidade ESG

O Plano de Sustentabilidade ESG deve detalhar as diretrizes ambientais, sociais e de governança aplicáveis ao Polo, incluindo indicadores, salvaguardas, critérios de avaliação, práticas de ecoeficiência, inclusão produtiva, acessibilidade, prevenção da gentrificação, transparência, integridade e prestação de contas.

No Modelo de Gestão, o ESG deve funcionar como critério transversal de decisão, execução e avaliação. Isso significa que projetos, serviços, parcerias, eventos, financiamentos, comunicação e uso dos espaços devem ser analisados também quanto aos seus efeitos ambientais, sociais e de governança.

Plano de Sustentabilidade ESG	Modelo de Gestão
Define critérios ESG	Incorpora critérios aos processos de decisão
Define indicadores ESG	Integra indicadores ao painel de monitoramento
Propõe salvaguardas sociais e territoriais	Aplica salvaguardas ao portfólio e aos serviços
Define práticas ambientais	Acompanha implementação em espaços e operações
Define regras de governança e integridade	Articula com riscos, transparência e prestação de contas
Avalia impactos	Incorpora resultados à aprendizagem institucional

A interface deve ser conduzida pela macrofunção de **Gestão de ESG, Impacto e Salvaguardas Territoriais**, com participação da Gestão de Portfólio, Serviços, Parcerias, Comunicação e Comissão de Gestão e Governança.

A prevenção da gentrificação, a inclusão produtiva, a diversidade, a acessibilidade e a escuta territorial devem ser tratadas como salvaguardas estruturantes. Elas não devem aparecer apenas como compromissos declaratórios.

9.7. Interface com a estratégia de *funding* e sustentabilidade financeira

A Estratégia de Funding e Sustentabilidade Financeira deve detalhar as fontes de receita, os mecanismos de captação, as regras do fundo de reinvestimento, o *pipeline* de financiamento, as parcerias econômicas, os patrocínios, os convênios, os editais, os contratos e as receitas próprias. O Modelo de Gestão deve definir como esses mecanismos serão governados, acompanhados, priorizados e vinculados ao portfólio estratégico.

Estratégia de *Funding*	Modelo de Gestão
Define fontes de receita	Organiza responsabilidades de captação e acompanhamento
Define *pipeline* de captação	Integra oportunidades ao portfólio e ao plano anual
Define mecanismos financeiros	Estabelece rotinas de controle, decisão e prestação de contas
Define regras do fundo de reinvestimento	Incorpora o fundo à governança financeira
Define contrapartidas	Acompanha obrigações, riscos e entregas
Define sustentabilidade de longo prazo	Avalia viabilidade financeira das fases do Plano

A sustentabilidade financeira deve ser tratada como condição de governabilidade. Não se trata apenas de obter recursos, mas de garantir que os recursos captados estejam alinhados ao Plano Estratégico, aos princípios ESG, à finalidade pública do Polo e à sustentabilidade territorial.

O fundo de reinvestimento deve ter regras claras de governança, uso, monitoramento e prestação de contas. Sua finalidade deve ser fortalecer capacidades institucionais, apoiar serviços, financiar projetos estruturantes e ampliar benefícios territoriais.

9.8. Interface com a estratégia de comunicação e *place branding*

A Estratégia de Comunicação e Place Branding deve detalhar a identidade pública do Polo, sua narrativa institucional, seus públicos prioritários, seus canais, suas campanhas, seus eventos, sua relação com a comunidade, sua reputação territorial e sua inserção em redes mais amplas.

Estratégia de Comunicação e *Place Branding*	Modelo de Gestão
Define narrativa e identidade pública	Garante coerência com decisões, entregas e resultados reais
Define públicos e canais	Organiza fluxos de transparência e engajamento
Define campanhas e ações de reputação	Vincula comunicação a evidências e indicadores

Estratégia de Comunicação e *Place Branding*	Modelo de Gestão
Define eventos e ativações territoriais	Enquadra eventos no portfólio e nas fases do Plano
Define estratégia de marca territorial	Relaciona reputação com benefícios concretos
Monitora percepção de marca	Integra percepção ao sistema de avaliação e aprendizagem

A comunicação deve ser compreendida como função de gestão, e não apenas como divulgação. Ela deve apoiar transparência, prestação de contas, engajamento territorial, devolutivas públicas e fortalecimento da confiança.

O *place branding* deve ser desenvolvido com prudência. Na Fase 1, a prioridade deve ser comunicar o processo, criar confiança e dar visibilidade às bases institucionais. Na Fase 2, a comunicação pode apoiar a reocupação, os serviços e as parcerias. Na Fase 3, com resultados mais consistentes, o place branding pode ganhar maior projeção regional, nacional ou internacional.

9.9. Interface com o Conselho Consultivo e os mecanismos participativos

Embora o Conselho Consultivo faça parte da arquitetura institucional do Modelo de Gestão, sua atuação também constitui uma interface com a sociedade, os setores econômicos, a academia, os atores culturais e a comunidade territorial. O Conselho Consultivo deve dialogar com:

o Plano Estratégico, emitindo recomendações sobre prioridades e ajustes;

o Plano de Serviços e Infraestrutura, contribuindo com percepção de usuários e atores territoriais;

o Plano ESG, sinalizando riscos sociais, ambientais e territoriais;

a Estratégia de Comunicação, apoiando legitimidade e escuta;

a Estratégia de Funding, indicando oportunidades e conexões institucionais;

o Sistema de Monitoramento, contribuindo para a leitura dos resultados.

Interface	Contribuição esperada do Conselho Consultivo
Estratégia	Recomendações sobre prioridades, riscos e oportunidades
Serviços	Percepção sobre qualidade, acesso e demandas
ESG	Identificação de impactos, salvaguardas e riscos territoriais
Comunicação	Apoio à escuta, legitimidade e confiança pública
Funding	Articulação de potenciais parceiros e financiadores
Monitoramento	Leitura qualitativa dos resultados e benefícios

O Conselho Consultivo, porém, não deve substituir as instâncias executivas nem deliberativas. Sua contribuição deve ser registrada, analisada e respondida pela instância competente.

9.10. Interface com a Gestão de Riscos e Integridade

A gestão de riscos e integridade deve dialogar com todos os componentes do Plano. Riscos institucionais, financeiros, jurídicos, operacionais, ESG, reputacionais e territoriais podem surgir em qualquer dimensão da implantação.

O Modelo de Gestão deve garantir que esses riscos sejam identificados, classificados, acompanhados e escalonados quando necessário.

Componente	Riscos principais a monitorar
Plano Estratégico	Perda de aderência, dispersão de prioridades, descontinuidade política
BSC Territorial	Indicadores não monitorados, metas irreais, ausência de dados

Componente	Riscos principais a monitorar
Modelo Jurídico-Institucional	Fragilidade estatutária, insegurança contratual, conflito de competências
Serviços e Infraestrutura	Falhas operacionais, descumprimento de SLAs, baixa qualidade dos serviços
ESG	Gentrificação, exclusão, baixa acessibilidade, impactos ambientais
Funding	Dependência financeira, captação desalinhada, uso inadequado de recursos
Comunicação e Place Branding	Promessa excessiva, reputação sem lastro, baixa confiança pública
Parcerias	Contrapartidas não cumpridas, captura por interesses específicos, riscos reputacionais

A gestão de riscos deve ser transversal. Cada componente do Plano deve alimentar a matriz de riscos do Modelo de Gestão, e a Comissão de Gestão e Governança deve acompanhar os riscos críticos.

9.11. Interface com os instrumentos normativos e regimentais

O funcionamento do Modelo de Gestão dependerá de instrumentos normativos e regimentais. Esses instrumentos devem detalhar regras que não cabem integralmente no corpo do documento principal. Entre eles, destacam-se:

- estatuto da Entidade Gestora;
- regimento da Comissão de Gestão e Governança;
- regimento do Conselho Consultivo;
- regimento das Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;
- normas de funcionamento do fundo de reinvestimento;
- política de parcerias;
- política de transparência e prestação de contas;
- política de gestão de riscos e integridade;
- política de uso dos espaços e serviços;
- manual de SLAs;
- matriz RACI;
- modelo de relatório de gestão.

Instrumentos complementares ao Modelo de Gestão

Instrumento	Função
Estatuto	Formalizar natureza jurídica, órgãos, competências e regras superiores
Regimento da Comissão de Gestão e Governança	Definir composição, mandato, reuniões e competências decisórias
Regimento do Conselho Consultivo	Definir caráter consultivo, composição, recomendações e funcionamento
Matriz RACI	Detalhar responsáveis, aprovadores, consultados e informados
Política de parcerias	Estabelecer critérios para seleção, formalização e avaliação de parceiros
Manual de SLAs	Definir padrões mínimos de serviços e indicadores operacionais
Política de transparência	Definir documentos, dados e relatórios a serem divulgados
Política de riscos e integridade	Definir categorias de risco, controles e procedimentos de mitigação
Norma do fundo de reinvestimento	Definir fontes, critérios de uso, aprovação e prestação de contas

Esses instrumentos devem ser anexos ou produtos derivados do Modelo de Gestão, evitando que o documento principal se torne excessivamente jurídico ou operacional.

9.12. Matriz de interfaces do Modelo de Gestão

A seguir, apresenta-se uma matriz consolidada das principais interfaces.

Componente	O que detalha	Como se conecta ao Modelo de Gestão	Instância ou função responsável
Plano Estratégico	Visão, eixos, objetivos, programas e fases	Orienta toda a arquitetura de gestão	Comissão de Gestão e Governança
BSC Territorial	Indicadores, metas e acompanhamento	Define base de monitoramento e avaliação	Gestão de Portfólio
Modelo Jurídico-Institucional	Estatuto, forma jurídica e instrumentos legais	Formaliza a Entidade Gestora e suas competências	Entidade Gestora e assessoria jurídica
Serviços e Infraestrutura	Catálogo, espaços, equipamentos e SLAs	Alimenta operação, processos e indicadores	Gestão de Serviços e Operações
Sustentabilidade ESG	Critérios, indicadores e salvaguardas	Integra decisões, projetos e avaliação de impacto	Gestão de ESG e Impacto
Funding e Sustentabilidade Financeira	Fontes, captação, receitas e fundo	Sustenta o portfólio e a operação	Gestão Financeira e Captação
Comunicação e Place Branding	Narrativa, canais, reputação e engajamento	Apoia transparência, confiança e legitimidade	Comunicação e Engajamento
Conselho Consultivo	Recomendações e articulação social	Qualifica decisões e fortalece participação	Secretaria Executiva e Governança
Riscos e Integridade	Riscos, controles e mitigação	Protege a execução e a legitimidade	Direção Executiva e Comissão
Instrumentos regimentais	Regras específicas de funcionamento	Detalham o modelo em normas operacionais	Entidade Gestora

9.13. Recomendações para evitar sobreposição entre documentos

Para que o Modelo de Gestão se mantenha coerente, recomenda-se observar algumas regras editoriais e institucionais.

Primeiro, o Modelo de Gestão deve evitar repetir integralmente conteúdos de outros planos. Ele deve apenas indicar a interface, os responsáveis e os mecanismos de acompanhamento.

Segundo, sempre que um tema possuir documento próprio, o Modelo de Gestão deve remeter a esse documento. Por exemplo, SLAs detalhados devem estar no Plano de Serviços e Infraestrutura; critérios ESG detalhados devem estar no Plano de Sustentabilidade ESG; regras jurídicas devem estar no Modelo Jurídico-Institucional; campanhas, identidade e narrativa territorial devem estar na Estratégia de Comunicação e Place Branding.

Terceiro, indicadores estratégicos devem permanecer vinculados ao BSC Territorial. O Modelo de Gestão pode criar indicadores operacionais, mas não deve criar um sistema paralelo de metas estratégicas.

Quarto, o estatuto e os regimentos devem ser anexos ou instrumentos derivados. Eles não devem substituir a explicação gerencial do modelo.

- Quinto, qualquer interface deve indicar claramente:
- qual documento trata o tema em profundidade;
- qual unidade da Entidade Gestora é responsável;

- qual instância decide;
- como o tema entra no portfólio;
- como será monitorado;
- como será prestada conta.

9.14. Síntese do capítulo

As interfaces com os demais componentes do Plano são essenciais para preservar a coerência do Modelo de Gestão. Este capítulo estabelece que o Modelo de Gestão deve funcionar como peça de integração. Ele não substitui o Plano Estratégico, o BSC Territorial, o Modelo Jurídico-Institucional, o Plano de Serviços e Infraestrutura, o Plano ESG, a Estratégia de Funding, a Comunicação ou o Place Branding. Ele define como esses instrumentos serão governados, executados, acompanhados e articulados.

Com essa delimitação, o Modelo de Gestão ganha maior precisão. Seu núcleo passa a ser formado por governança, estrutura executiva, portfólio, processos, monitoramento, prestação de contas e aprendizagem institucional. Os demais temas permanecem relevantes, mas são tratados como interfaces ou instrumentos complementares.

Essa organização evita duplicidades, reduz inconsistências, melhora a rastreabilidade e fortalece a capacidade do Polo de implantar sua estratégia de forma coordenada, transparente e progressiva.

10. ANEXOS

Os anexos têm a função de detalhar instrumentos operacionais, normativos e procedimentais necessários ao funcionamento do Modelo de Gestão. Eles devem apoiar a implantação da arquitetura institucional, da gestão do portfólio, dos processos críticos, do monitoramento e da prestação de contas.

Diferentemente do corpo principal do documento, que apresenta a lógica do modelo, os anexos devem funcionar como instrumentos de uso prático pela Entidade Gestora, pela Comissão de Gestão e Governança, pelo Conselho Consultivo, pela Secretaria Executiva e pelas unidades responsáveis pela execução.

Recomenda-se que o Modelo de Gestão seja acompanhado, inicialmente, dos seguintes anexos:

Anexo	Instrumento	Função no Modelo
Anexo A	Elementos para um Estatuto-base da Entidade Gestora	Dá sustentação jurídico-institucional à Entidade Gestora
Anexo B	Elementos para um Regimento da Comissão de Gestão e Governança	Define a instância estratégico-decisória
Anexo C	Elementos para um Regimento do Conselho Consultivo	Define a participação consultiva e representativa
Anexo D	Matriz RACI de responsabilidades	Clarifica responsabilidades
Anexo E	Ficha-padrão de iniciativa do portfólio	Organiza o portfólio
Anexo F	Modelo de relatório de acompanhamento	Estrutura a prestação de contas
Anexo G	Catálogo inicial de serviços e SLAs	Define padrões operacionais
Anexo H	Matriz de riscos e salvaguardas	Apoia prevenção e mitigação
Anexo I	Fluxo de recomendações e respostas	Dá consequência à participação

Anexo	Instrumento	Função no Modelo
Anexo J	Painel mínimo de indicadores	Permite monitoramento e aprendizagem

Essess anexos tornam o Modelo de Gestão operacional. Eles transformam a arquitetura apresentada nos capítulos anteriores em instrumentos de implantação, registro, decisão, acompanhamento e prestação de contas.

Com esses anexos, o Modelo de Gestão deixa de ser apenas um documento conceitual e passa a dispor de instrumentos para funcionar na prática. A implantação poderá começar com versões simples desses anexos na Fase 1, sendo progressivamente aprimorada nas fases seguintes.

ANEXO A – Elementos para um estatuto-base da entidade gestora

Este anexo consolida a proposta de estatuto da Entidade Gestora, compatibilizando-a com a nova arquitetura institucional do Modelo de Gestão.

A.1. Finalidade do estatuto

O estatuto deve definir:

- a natureza jurídica da Entidade Gestora;
- sua denominação, sede, duração e finalidade;
- as categorias de associados;
- os direitos e deveres dos associados;
- as instâncias institucionais;
- a composição e competências da administração;
- as regras de prestação de contas;
- a política de não distribuição de resultados;
- as regras de dissolução e destinação patrimonial.

A.2. Estrutura sugerida do estatuto

Capítulo I – Denominação, natureza jurídica, sede, foro e duração: Define a Entidade Gestora como associação civil sem fins lucrativos, com sede em Brasília, duração indeterminada e atuação voltada à gestão, articulação e apoio à implantação do Polo Criativo e Tecnológico do SCS.

Capítulo II – Finalidades institucionais: Deve incluir finalidades como:

apoiar a implantação e gestão do Polo;

articular atores públicos, privados, acadêmicos, culturais e comunitários;

promover inovação, economia criativa, inclusão produtiva e desenvolvimento territorial;

gerir programas, projetos, serviços e parcerias vinculados ao Polo;

apoiar práticas ESG, transparência e prestação de contas;

estimular a reocupação qualificada e sustentável do território;

administrar recursos, convênios, contratos e fundo de reinvestimento, quando aplicável.

Capítulo III – Associados: Define categorias, critérios de ingresso, direitos, deveres, perda da condição de associado e regras de participação.

Capítulo IV – Assembleia Geral: Define a Assembleia como instância institucional superior, responsável por matérias estatutárias, eleição ou destituição de dirigentes, aprovação de contas e deliberações patrimoniais relevantes.

Capítulo V – Administração da Entidade Gestora: Define a Diretoria Executiva como instância responsável pela gestão institucional, administrativa, financeira e operacional da entidade.

Capítulo VI – Comissão de Gestão e Governança: Define sua função estratégico-decisória no âmbito da implantação do Plano, especialmente quanto a prioridades, portfólio, metas, riscos e ajustes estratégicos.

Capítulo VII – Conselho Consultivo: Define sua natureza consultiva, representativa e participativa, com função de recomendação, articulação e legitimação social.

Capítulo VIII – Recursos financeiros e fundo de reinvestimento: Define fontes de receita, regras gerais de aplicação dos recursos, prestação de contas e possibilidade de constituição de fundo de reinvestimento.

Capítulo IX – Transparência, integridade e prestação de contas: Define obrigações de registro, relatórios, controles, auditoria, publicação de informações e prevenção de conflitos de interesse.

Capítulo X – Disposições gerais e finais: Define regras de dissolução, destinação patrimonial, alteração estatutária e casos omissos.

A.3. Observação importante

O estatuto-base deve ser revisado juridicamente antes de sua aprovação formal. O Modelo de Gestão pode propor sua estrutura e diretrizes, mas a redação final deve observar a legislação aplicável às associações civis, os instrumentos de parceria previstos e as exigências dos órgãos públicos e financiadores envolvidos.

ANEXO B – Elementos para um regimento da comissão de gestão e governança

A Comissão de Gestão e Governança deve ser a principal instância estratégico-decisória do Polo.

B.1. Finalidade

A Comissão de Gestão e Governança tem por finalidade assegurar a implantação coordenada do Plano Estratégico, deliberando sobre prioridades, portfólio, metas, recursos, riscos, indicadores e ajustes estratégicos.

B.2. Competências

Compete à Comissão:

- aprovar a carteira inicial de programas e projetos;
- validar critérios de priorização do portfólio;
- acompanhar indicadores vinculados ao BSC Territorial;

- deliberar sobre mudanças relevantes de escopo, prazo, orçamento ou prioridade;
- analisar riscos críticos;
- aprovar relatórios periódicos de gestão;
- deliberar sobre recomendações recebidas do Conselho Consultivo;
- acompanhar a implantação faseada do Modelo de Gestão;
- orientar ajustes estratégicos necessários à continuidade do Plano.

B.3. Composição

A composição deve ser restrita e funcional, garantindo capacidade decisória. Pode incluir:

- representante da Entidade Gestora;
- representante do poder público diretamente envolvido no Polo;
- representante da coordenação do portfólio estratégico;
- representante de instituição parceira estruturante;
- representante da área de financiamento, infraestrutura ou desenvolvimento econômico;
- outros membros definidos em ato próprio.

B.4. Funcionamento

Elemento	Regra sugerida
Periodicidade	Reuniões ordinárias trimestrais
Reuniões extraordinárias	Convocadas diante de riscos, decisões urgentes ou mudanças relevantes
Pauta	Encaminhada com antecedência mínima definida em regimento
Registro	Ata formal com decisões, responsáveis e prazos
Quórum	Definido conforme composição formal
Decisões	Preferencialmente por consenso; quando necessário, por votação
Secretaria	Apoio da Secretaria Executiva da Entidade Gestora

B.5. Produtos da Comissão

- atas deliberativas;
- resoluções ou encaminhamentos;
- decisões sobre portfólio;
- pareceres sobre riscos críticos;
- aprovação de relatórios;
- recomendações de ajuste estratégico.

ANEXO C – Elementos para um regimento do conselho consultivo

O Conselho Consultivo deve ser uma instância de participação, assessoramento e legitimação.

C.1. Finalidade

O Conselho Consultivo tem por finalidade oferecer recomendações estratégicas, ampliar a legitimidade social do Polo, apoiar a articulação institucional e contribuir para a escuta qualificada dos atores vinculados ao território.

C.2. Natureza

O Conselho tem natureza **consultiva, participativa e propositiva**. Suas recomendações devem ser registradas e encaminhadas à Comissão de Gestão e Governança ou à Diretoria Executiva, conforme o tema.

C.3. Competências

Compete ao Conselho:

- oferecer recomendações sobre prioridades, riscos e oportunidades;
- contribuir para a leitura territorial da implantação;
- apoiar a articulação entre governo, universidades, empresas, sociedade civil e economia criativa;
- sugerir temas para Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;
- acompanhar relatórios públicos de gestão;
- indicar demandas, percepções e expectativas dos stakeholders;
- fortalecer a legitimidade pública do Polo.

C.4. Composição

A composição deve preservar a lógica de governança compartilhada, podendo incluir representantes de:

- universidades e centros de pesquisa;
- poder público;
- setor produtivo;
- *startups* e empresas de tecnologia;
- economia criativa e cultura;
- sociedade civil;
- comunidade local;
- instituições de fomento;
- investidores e parceiros estratégicos.

C.5. Funcionamento

Elemento	Regra sugerida
Periodicidade	Reuniões bimestrais ou semestrais
Presidência	Definida conforme regimento próprio
Secretaria	Secretaria Executiva da Entidade Gestora
Registro	Atas públicas ou disponibilizadas aos membros
Produto	Recomendações, pareceres, notas ou encaminhamentos
Resposta às recomendações	Aceita, parcialmente aceita, não aceita, encaminhada ou em análise

C.6. Limites de atuação

O Conselho Consultivo não deve:

- executar projetos;
- substituir a Diretoria Executiva;
- aprovar isoladamente mudanças estratégicas;

- deliberar sobre orçamento sem instância competente;
- validar entregas operacionais como instância final;
- assumir atribuições da Comissão de Gestão e Governança.

ANEXO D – Matriz RACI de responsabilidades

A matriz RACI detalha responsabilidades entre as instâncias do Modelo de Gestão. Ela evita ambiguidades e ajuda a distinguir quem é responsável, quem aprova, quem deve ser consultado e quem deve ser informado.

Código	Significado
R	Responsável pela execução
A	Aprovador ou autoridade decisória
C	Consultado antes ou durante a decisão
I	Informado sobre decisão, andamento ou resultado

Matriz RACI inicial

Processo ou decisão	Comissão de Gestão e Governança	Diretoria Executiva	Gestão de Portfólio	Conselho Consultivo	Secretaria Executiva
Aprovação da carteira inicial do portfólio	A	C	R	C	I
Inclusão de novo projeto estratégico	A	C	R	C	I
Ajuste operacional de projeto	I	A	R	I	I
Mudança relevante de escopo ou orçamento	A	R	C	C	I
Elaboração do Plano Anual de Trabalho	A	R	C	C	I
Monitoramento mensal do portfólio	I	A	R	I	C
Relatório trimestral de portfólio	A	R	R	I	C
Relatório público semestral	A	R	C	C	R
Definição de SLAs	A	R	C	C	I
Acompanhamento de SLAs	I	A	C	I	I
Captação de recursos	I	A	C	C	I
Uso do fundo de reinvestimento	A	R	C	C	I
Análise de riscos críticos	A	R	C	C	I
Recomendações estratégicas	C	I	I	R	R
Registro de atas e encaminhamentos	I	C	I	I	R

Essa matriz deve ser revisada após a instalação formal das instâncias.

ANEXO E – Ficha-padrão de iniciativa do portfólio

A ficha-padrão deve ser usada para registrar programas, projetos, serviços estruturantes, ações experimentais e medidas de governança.

E.1. Modelo de ficha

Nome da iniciativa	
Tipo	*Programa, projeto, serviço, ação experimental, medida de governança ou iniciativa de suporte*
Unidade responsável	
Responsável técnico	
Parceiros envolvidos	
Objetivo	
Justificativa	
Vinculação ao Plano Estratégico	*Eixo, programa, objetivo estratégico e fase*
Vinculação ao BSC Territorial	*Indicador ou meta associada*
Público beneficiário	
Entregas previstas	
Resultados esperados	
Benefícios esperados	
Prazo previsto	
Recursos necessários	*Humanos, financeiros, técnicos, institucionais*
Fonte de financiamento	
Principais riscos	
Medidas de mitigação	
Critérios ESG aplicáveis	
Dependências	*Outras decisões, projetos, serviços ou parceiros*
Situação	*Proposta, em análise, aprovada, em execução, suspensa, concluída ou encerrada*
Observações	

E.2. Uso da ficha

A ficha deve ser preenchida antes da aprovação da iniciativa e atualizada durante sua execução. Iniciativas sem ficha mínima não devem integrar formalmente o portfólio estratégico.

ANEXO F – Modelo de relatório de acompanhamento

O relatório de acompanhamento deve servir à gestão interna, à Comissão de Gestão e Governança, ao Conselho Consultivo e à prestação de contas pública.

F.1. Estrutura recomendada

1. **Síntese executiva**: Apresentação breve dos principais avanços, atrasos, riscos, decisões e necessidades de encaminhamento.

2. **Situação geral do portfólio**: Resumo da carteira de iniciativas.

SITUAÇÃO	Quantidade	Observações
Não iniciadas		
Em planejamento		
Em execução		
Em atraso		
Suspensas		
Concluídas		
Encerradas		

3. Principais entregas do período

Iniciativa	Entrega realizada	Data	Responsável	Observação

4. Indicadores de acompanhamento

Indicador	Meta ou referência	Situação atual	Tendência	Observação

5. Riscos críticos

Risco	Categoria	Probabilidade	Impacto	Mitigação	Responsável

6. Situação financeira

Item	Valor previsto	Valor executado	Fonte	Observação

7. Parcerias e captação

Parceiro ou fonte	Objeto	Situação	Próximo passo

8. Recomendações recebidas e providências

Origem	Recomendação	Situação	Providência

9. Decisões necessárias

Tema	Decisão requerida	Instância	Prazo

10. Lições aprendidas e ajustes propostos: Registro dos aprendizados do período e das mudanças recomendadas para o próximo ciclo.

ANEXO G – Catálogo inicial de serviços e SLAS

O Catálogo de Serviços deve organizar os serviços oferecidos pelo Polo, seus públicos, responsáveis e padrões mínimos.

G.1. Modelo de catálogo inicial

Serviço	Público prioritário	Unidade responsável	Canal de acesso	Indicador principal
Uso de coworking	Empreendedores, *startups*, criativos e parceiros	Serviços e Operações	Plataforma ou secretaria	Taxa de ocupação e satisfação
Uso de laboratórios	Projetos, universidades, *startups* e empresas	Serviços e Operações	Solicitação formal	Horas de uso e disponibilidade
Auditórios e salas multiuso	Comunidade, parceiros e programas do Polo	Serviços e Operações	Agendamento	Taxa de uso e avaliação
Programas de capacitação	Estudantes, empreendedores e comunidade	Inovação e Ecossistema	Inscrição	Número de participantes e conclusão
Mentorias e apoio a projetos	*Startups*, negócios criativos e coletivos	Inovação e Ecossistema	Edital ou chamada	Projetos atendidos
Atendimento a parceiros	Instituições públicas, privadas e acadêmicas	Parcerias e Funding	Canal institucional	Tempo de resposta
Plataforma de governança	Stakeholders e sociedade	Comunicação e Secretaria Executiva	Ambiente digital	Acessos e documentos disponíveis

G.2. Modelo de SLA

Serviço	*Nome do serviço*
Descrição	*O que será oferecido*
Público atendido	*Usuários ou grupos prioritários*
Responsável	*Unidade responsável*
Canal de solicitação	*Plataforma, formulário, e-mail ou atendimento presencial*
Prazo de resposta	*Tempo máximo para retorno inicial*
Prazo de atendimento	*Tempo máximo para execução, quando aplicável*
Padrão de qualidade	*Critério mínimo esperado*
Indicador	*Métrica de acompanhamento*
Periodicidade de avaliação	*Mensal, trimestral ou semestral*
Procedimento em caso de falha	*Escalonamento e correção*

G.3. SLAs iniciais sugeridos

Serviço	SLA mínimo inicial
Solicitação de uso de espaço	Resposta inicial em até 5 dias úteis
Atendimento institucional	Resposta inicial em até 3 dias úteis
Solicitação de parceria	Triagem inicial em até 10 dias úteis
Publicação de atas	Disponibilização em até 15 dias úteis após aprovação
Atualização do painel de portfólio	Atualização mensal
Registro de demanda de usuário	Confirmação de recebimento em até 2 dias úteis

Esses prazos são apenas referências iniciais e devem ser ajustados conforme capacidade operacional.

ANEXO H – Matriz de riscos e salvaguardas

A matriz de riscos deve apoiar a gestão preventiva do Polo.

H.1. Modelo de matriz de riscos

Risco	Categoria	Probabilidade	Impacto	Nível crítico	Medida de mitigação	Responsável	Situação

H.2. Categorias de risco

Categoria	Exemplos
Institucional	Descontinuidade política, conflito entre instâncias, baixa adesão de atores
Financeiro	Insuficiência de recursos, atraso em repasses, dependência de fonte única
Operacional	Atrasos, falhas de serviços, equipe insuficiente, baixa capacidade técnica
Jurídico	Fragilidade de contratos, insegurança estatutária, conflito de competências
Territorial	Resistência local, gentrificação, conflitos de uso, exclusão de grupos
Reputacional	Expectativas frustradas, comunicação inadequada, baixa transparência
ESG	Impactos ambientais, sociais ou de governança não mitigados
Tecnológico	Falhas de plataforma, obsolescência, baixa adoção digital

H.3. Matriz simplificada de salvaguardas

Dimensão	Pergunta de verificação	Medida possível
Inclusão	A iniciativa amplia ou restringe o acesso de grupos locais?	Critérios de acesso, cotas, ações afirmativas ou busca ativa
Gentrificação	A iniciativa pode deslocar simbolicamente ou economicamente atores já presentes no SCS?	Escuta territorial, medidas compensatórias, preservação de usos sociais
Acessibilidade	O serviço ou espaço é acessível a diferentes públicos?	Adequação física, comunicacional e digital
Transparência	Os critérios de decisão são públicos e rastreáveis?	Publicação de atas, editais, indicadores e justificativas
Conflito de interesse	Há risco de favorecimento indevido?	Declaração de conflito, impedimento e registro
Sustentabilidade ambiental	A iniciativa reduz ou amplia impactos ambientais?	Medidas de ecoeficiência, resíduos, energia e mobilidade
Valor territorial	A iniciativa gera benefício ao território ou apenas a atores específicos?	Critérios de priorização e avaliação de impacto

ANEXO I – Fluxo de recomendações e respostas

Este anexo deve disciplinar o tratamento das recomendações recebidas do Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas, Grupos de Trabalho, parceiros, usuários e comunidade.

I.1. Fluxo proposto

Recebimento da recomendação.

Registro pela Secretaria Executiva.

Classificação do tema.

Encaminhamento à unidade responsável.

Análise técnica ou estratégica.

Deliberação ou resposta pela instância competente.

Comunicação da decisão.

Registro da providência adotada.

Monitoramento, quando aplicável.

I.2. Classificação da recomendação

Situação	Significado
Recebida	Foi registrada
Em análise	Está sendo examinada
Aceita	Será incorporada
Parcialmente aceita	Será incorporada com ajustes
Não aceita	Não será incorporada, com justificativa
Encaminhada	Foi enviada a outra instância
Concluída	Providência adotada

I.3. Registro mínimo

Origem	Recomendação	Data	Unidade responsável	Situação	Providência	Resposta

Esse fluxo evita que a participação seja apenas simbólica e fortalece a rastreabilidade da governança compartilhada.

ANEXO J – Painel mínimo de indicadores

O painel mínimo deve ser implantado desde a Fase 1, ainda que em formato simples. Ele deve evoluir conforme a maturidade do Polo.

J.1. Indicadores mínimos de governança

Indicador	Periodicidade
Reuniões da Comissão de Gestão e Governança realizadas	Trimestral
Deliberações com responsável e prazo definidos	Trimestral
Recomendações do Conselho Consultivo registradas	Semestral
Recomendações analisadas ou respondidas	Semestral
Atas produzidas e arquivadas	Contínua

J.2. Indicadores mínimos de portfólio

Indicador	Periodicidade
Iniciativas cadastradas no portfólio	Mensal
Iniciativas com ficha completa	Mensal
Iniciativas em execução	Mensal
Iniciativas atrasadas	Mensal
Riscos críticos ativos	Mensal
Entregas concluídas no período	Trimestral

J.3. Indicadores mínimos de serviços

Indicador	Periodicidade
Serviços com SLA definido	Trimestral
Solicitações recebidas	Mensal
Solicitações respondidas no prazo	Mensal
Satisfação dos usuários	Semestral
Taxa de uso dos espaços	Mensal

J.4. Indicadores mínimos financeiros

Indicador	Periodicidade
Recursos captados	Trimestral
Fontes de financiamento ativas	Trimestral
Execução orçamentária	Trimestral
Projetos com financiamento definido	Trimestral
Recursos destinados ao fundo de reinvestimento	Anual

J.5. Indicadores mínimos ESG e territoriais

Indicador	Periodicidade
Projetos com análise ESG	Trimestral
Iniciativas com medidas de inclusão	Semestral
Demandas territoriais registradas	Semestral
Demandas territoriais tratadas	Semestral
Ações de prevenção à gentrificação	Anual

Indicador	Periodicidade
Medidas de acessibilidade implantadas	Anual

J.6. Indicadores mínimos de comunicação e transparência

Indicador	Periodicidade
Relatórios publicados	Semestral
Atas disponibilizadas	Contínua
Acessos à plataforma de governança	Trimestral
Demandas recebidas por canais públicos	Mensal
Demandas respondidas	Mensal

ANEXO C: Modelo jurídico-institucional do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul

O Modelo Jurídico-Institucional do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul – SCS é apresentado como uma **proposta de referência**, destinada a orientar a estruturação formal da Entidade Gestora e de suas instâncias de governança e participação. Trata-se de um conjunto de minutas jurídico-institucionais preliminares, derivadas do Modelo de Gestão e informadas pelo diagnóstico e pela escuta dos atores envolvidos, que deverá ser submetido à revisão jurídica especializada, à validação institucional dos atores competentes e à adequação aos requisitos legais, administrativos e cartoriais antes de eventual registro ou adoção formal.

Este modelo foi elaborado como desdobramento do processo de planejamento estratégico do Polo, considerando os achados do diagnóstico, as contribuições dos atores consultados e a necessidade de estruturar uma base institucional capaz de sustentar a implantação progressiva do projeto. Assim, não se trata apenas de um conjunto de minutas jurídicas isoladas, mas de uma proposta integrada de governança institucional, concebida para dar forma normativa às decisões, responsabilidades, instâncias e mecanismos de acompanhamento previstos no Modelo de Gestão.

O Modelo Jurídico-Institucional é composto por três peças complementares. A primeira é o Estatuto-base da Entidade Gestora, que define a natureza jurídica, as finalidades, os princípios, os associados, os órgãos, as fontes de recursos, os mecanismos de prestação de contas, as regras de integridade e os fundamentos institucionais da entidade responsável pela gestão do Polo. A segunda é o Regimento da Comissão de Gestão e Governança, que disciplina a instância estratégico-decisória encarregada de acompanhar, orientar e deliberar sobre a implantação do Plano Estratégico, especialmente quanto ao portfólio, às prioridades, aos indicadores, aos riscos e às fases de implantação. A terceira é o Regimento do Conselho Consultivo, que organiza o espaço de participação, escuta qualificada, assessoramento e legitimação social, assegurando a presença dos diferentes atores vinculados ao território, à inovação, à economia criativa, ao poder público, à academia, ao setor produtivo e à sociedade civil.

A estrutura em três peças responde à necessidade de separar, com clareza, os diferentes níveis de atuação institucional. O Estatuto estabelece a base jurídica superior da Entidade Gestora. O Regimento da Comissão de Gestão e Governança detalha o funcionamento da instância responsável pela condução estratégica da implantação. O Regimento do Conselho Consultivo disciplina o espaço de participação e recomendação, sem confundi-lo com funções executivas ou deliberativas finais. Essa separação é essencial para evitar sobreposição entre governança, gestão, execução, fiscalização e consulta.

Um dos pressupostos centrais deste Modelo Jurídico-Institucional é que a governança do Polo deve ser compartilhada, mas não difusa. A participação dos atores é condição de legitimidade e aderência territorial, mas precisa ser organizada por meio de competências, fluxos, registros, responsabilidades e limites institucionais. Por isso, as minutas distinguem a Assembleia Geral, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, a Comissão de Gestão e Governança, o Conselho Consultivo, as Câmaras

Temáticas e os Grupos de Trabalho, atribuindo a cada instância papel compatível com sua natureza.

O Estatuto-base foi concebido para permitir que a Entidade Gestora atue como uma associação civil sem fins lucrativos, voltada à implantação, articulação e sustentação institucional do Polo. Sua redação incorpora finalidades relacionadas à inovação, à economia criativa, à tecnologia, à cultura, à inclusão produtiva, à sustentabilidade, à gestão do portfólio estratégico, à articulação de parcerias, à transparência e ao desenvolvimento territorial do SCS. Também prevê dispositivos voltados à integridade, à prevenção de conflito de interesses, à proteção de dados, à propriedade intelectual, ao uso da marca, à sustentabilidade financeira e ao fundo interno de reinvestimento.

O Regimento da Comissão de Gestão e Governança foi estruturado para assegurar que a implantação do Polo seja conduzida com clareza decisória. A Comissão é concebida como instância estratégico-decisória, responsável por acompanhar o Plano Estratégico, validar critérios de priorização, deliberar sobre o portfólio, analisar riscos críticos, acompanhar indicadores do BSC Territorial e orientar ajustes necessários à execução. Sua função não é substituir a Assembleia Geral nem a Diretoria Executiva, mas assegurar coerência entre a estratégia definida e a implantação concreta do Polo.

O Regimento do Conselho Consultivo, por sua vez, foi elaborado para fortalecer a dimensão participativa do modelo. O Conselho tem natureza consultiva, propositiva e representativa. Sua função é contribuir com recomendações, percepções territoriais, leitura de riscos, identificação de oportunidades, articulação de atores e legitimação social do Polo. Ao mesmo tempo, o regimento deixa claro que o Conselho não administra a Entidade Gestora, não aprova contas, não celebra contratos e não delibera em caráter final sobre recursos, portfólio ou obrigações jurídicas.

As três peças também incorporam a lógica de implantação faseada do Polo. Na fase inicial, o modelo jurídico-institucional deve apoiar a formalização da Entidade Gestora, a instalação das instâncias de governança, a criação das rotinas mínimas de decisão e o início do acompanhamento do portfólio. Nas fases seguintes, deve permitir o amadurecimento dos processos, a ampliação das parcerias, a consolidação dos serviços, o fortalecimento dos mecanismos de funding, a avaliação dos impactos e a estabilização institucional do Polo como referência criativa e tecnológica.

Este Modelo Jurídico-Institucional também dialoga com os princípios de sustentabilidade ESG, transparência, rastreabilidade, prestação de contas, inclusão, acessibilidade e prevenção de efeitos territoriais indesejados. Esses princípios são incorporados não apenas como declarações gerais, mas como critérios de governança, gestão de riscos, composição das instâncias, análise de parcerias, tratamento de recomendações, monitoramento de resultados e definição de salvaguardas institucionais.

Por se tratar de uma proposta de referência, sua adoção formal dependerá de revisão jurídica especializada, compatibilização com os instrumentos do poder público, validação pelos atores institucionais envolvidos e adequação aos requisitos legais, administrativos, fiscais e cartoriais aplicáveis.

Este Modelo Jurídico-Institucional oferece uma base de referência para que o Polo Criativo e Tecnológico do SCS possa se estruturar com legitimidade, segurança jurídica, clareza decisória e capacidade de gestão. Ao articular Estatuto-base, Regimento da Comissão de Gestão e Governança e Regimento do Conselho Consultivo, o modelo contribui para que a implantação do Polo avance de forma organizada, participativa, transparente e orientada à geração de valor público, territorial, econômico, cultural e social para o Setor Comercial Sul e para Brasília.

Minuta do ESTATUTO-BASE DA ENTIDADE GESTORA DO POLO CRIATIVO E TECNOLÓGICO DO SETOR COMERCIAL SUL

CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, NATUREZA JURÍDICA, SEDE, FORO E DURAÇÃO

Art. 1º Fica constituída a **Associação Gestora do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul – SCS**, doravante denominada simplesmente **Associação** ou **Entidade Gestora**, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de natureza associativa, regida pelo presente Estatuto, pelos regimentos internos que vierem a ser aprovados e pela legislação aplicável.

§ 1º A Associação terá autonomia administrativa, patrimonial, financeira e operacional, observados seus fins institucionais, os princípios deste Estatuto e os instrumentos de governança aprovados por seus órgãos competentes.

§ 2º A Associação poderá atuar em articulação com órgãos e entidades públicas, instituições de ensino e pesquisa, empresas, organizações da sociedade civil, entidades culturais, empreendedores, coletivos, instituições de fomento, organismos nacionais e internacionais e demais atores relacionados às suas finalidades.

Art. 2º A Associação terá sede e foro em Brasília, Distrito Federal, podendo criar unidades operacionais, representações, escritórios, núcleos, programas ou espaços de atuação, no território do Distrito Federal ou fora dele, mediante deliberação da Diretoria Executiva, observadas as diretrizes da Comissão de Gestão e Governança.

Art. 3º O prazo de duração da Associação é indeterminado.

Art. 4º A Associação não terá finalidade lucrativa, não distribuirá resultados, dividendos, bonificações, excedentes operacionais ou quaisquer parcelas de seu patrimônio a associados, dirigentes, conselheiros, instituidores, benfeitores ou equivalentes, aplicando integralmente seus recursos na consecução de suas finalidades institucionais.

CAPÍTULO II
DAS FINALIDADES E DOS PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

Art. 5º A Associação tem por finalidade geral apoiar, estruturar, gerir, articular e acompanhar a implantação do **Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul – SCS**, contribuindo para a transformação qualificada do território, a dinamização da economia criativa, o fortalecimento da inovação, a inclusão produtiva, a sustentabilidade e a cooperação entre atores públicos, privados, acadêmicos, culturais e comunitários.

Art. 6º Constituem finalidades específicas da Associação:

I – apoiar a implantação e a gestão institucional do Polo Criativo e Tecnológico do SCS;

II – promover a articulação entre poder público, universidades, centros de pesquisa, empresas, *startups*, organizações culturais, coletivos criativos, entidades da sociedade civil, instituições de fomento e comunidade local;

III – fomentar programas, projetos, serviços e iniciativas de inovação, tecnologia, economia criativa, cultura, educação, capacitação, empreendedorismo e desenvolvimento territorial;

IV – apoiar a criação, gestão ou operação de ambientes de inovação, *hubs*, laboratórios, coworkings, auditórios, espaços colaborativos, plataformas digitais, programas de formação e serviços associados ao Polo;

V – contribuir para a reocupação qualificada, inclusiva, sustentável e governável do Setor Comercial Sul;

VI – promover práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança, incluindo ecoeficiência, acessibilidade, inclusão produtiva, diversidade, transparência, integridade e prevenção de efeitos territoriais indesejados;

VII – estruturar, acompanhar e apoiar a gestão do portfólio estratégico do Polo, em alinhamento ao Plano Estratégico, ao BSC Territorial e aos instrumentos de monitoramento aprovados;

VIII – celebrar parcerias, convênios, acordos, termos de cooperação, contratos, patrocínios e demais instrumentos compatíveis com suas finalidades;

IX – captar, administrar e aplicar recursos financeiros, materiais, técnicos e institucionais necessários ao cumprimento de seus objetivos;

X – promover estudos, diagnósticos, pesquisas, eventos, publicações, ações formativas, projetos demonstradores e iniciativas de difusão de conhecimento;

XI – apoiar estratégias de comunicação pública, transparência, escuta territorial, engajamento de stakeholders e fortalecimento da identidade do Polo;

XII – desenvolver, manter ou apoiar plataformas, bases de dados, painéis de indicadores e instrumentos de acompanhamento, observadas as normas aplicáveis de proteção de dados pessoais;

XIII – promover a cooperação nacional e internacional em temas relacionados à inovação, economia criativa, tecnologia, sustentabilidade, desenvolvimento urbano e governança territorial;

XIV – realizar outras atividades compatíveis com sua natureza, suas finalidades institucionais e o Plano Estratégico do Polo.

Art. 7º A atuação da Associação observará os seguintes princípios:

I – finalidade pública e territorial;

II – ausência de finalidade lucrativa;

III – governança compartilhada com clareza decisória;

IV – separação entre deliberação, gestão, execução, fiscalização e consulta;

V – transparência, rastreabilidade e prestação de contas;

VI – integridade, ética e prevenção de conflito de interesses;

VII – sustentabilidade financeira e reinvestimento institucional;

VIII – inclusão produtiva, diversidade, acessibilidade e respeito aos atores do território;

IX – sustentabilidade ambiental, social e de governança;

X – gestão por portfólio, resultados e benefícios;

XI – aprendizagem institucional e melhoria contínua;

XII – respeito à legislação aplicável às parcerias com a Administração Pública, quando houver;

XIII – proteção de dados pessoais e uso responsável de informações.

CAPÍTULO III
DOS ASSOCIADOS

Art. 8º Poderão associar-se à Associação pessoas naturais ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, que tenham interesse em contribuir para suas finalidades institucionais, observadas as condições previstas neste Estatuto e em regulamento próprio.

§ 1º A admissão de associado dependerá de requerimento formal, aceitação dos termos deste Estatuto e aprovação pela Diretoria Executiva, conforme critérios definidos em regulamento.

§ 2º O pedido de admissão poderá ser recusado quando houver incompatibilidade entre o interessado e as finalidades, princípios, regras de integridade ou condições operacionais da Associação, assegurada justificativa formal.

§ 3º As pessoas jurídicas associadas indicarão representante titular e suplente, conforme regras estabelecidas em regulamento próprio.

Art. 9º A Associação poderá possuir as seguintes categorias de associados:

I – **Associados Fundadores**, assim considerados aqueles que participaram da

constituição da Associação e subscreveram a respectiva ata de fundação;

II – **Associados Institucionais**, pessoas jurídicas públicas ou privadas que contribuam de forma continuada para as finalidades da Associação;

III – **Associados Parceiros**, pessoas naturais ou jurídicas que participem de projetos, programas, serviços, ações, parcerias ou iniciativas vinculadas ao Polo;

IV – **Associados Colaboradores**, pessoas naturais que contribuam tecnicamente, institucionalmente, voluntariamente ou financeiramente com a Associação;

V – **Associados Honorários**, pessoas naturais ou jurídicas reconhecidas por contribuição relevante às finalidades da Associação;

VI – **Associados Beneméritos**, pessoas naturais ou jurídicas que tenham prestado contribuição excepcional, material, técnica, financeira ou institucional à Associação.

§ 1º As categorias de associados poderão possuir direitos, deveres, prerrogativas e restrições específicas, observadas as disposições deste Estatuto.

§ 2º Os Associados Honorários e Beneméritos poderão ser dispensados de contribuição associativa, conforme deliberação da Diretoria Executiva, mas somente terão direito a voto se expressamente admitidos como associados votantes nos termos deste Estatuto.

Art. 10. São requisitos mínimos para admissão como associado:

I – aderir às finalidades e princípios da Associação;

II – não exercer atividade ou prática incompatível com os objetivos institucionais do Polo;

III – aceitar o presente Estatuto, os regimentos internos, políticas de integridade, normas de uso da marca, regras de confidencialidade e demais regulamentos aplicáveis;

IV – declarar eventual conflito de interesses conhecido no momento da admissão;

V – cumprir as obrigações associativas, inclusive financeiras, quando aplicável.

Art. 11. O associado poderá desligar-se da Associação mediante comunicação escrita à Diretoria Executiva, sem prejuízo do cumprimento de obrigações assumidas anteriormente.

Art. 12. O associado poderá ser excluído quando houver justa causa, assegurado procedimento que garanta contraditório e direito de defesa.

§ 1º Constituem hipóteses de justa causa, entre outras:

I – descumprimento grave deste Estatuto ou dos regimentos internos;

II – prática de ato contrário às finalidades ou à reputação da Associação;

III – uso indevido do nome, marca, recursos, espaços, projetos ou informações da Associação;

IV – prática de ato de improbidade, fraude, corrupção, favorecimento indevido ou conflito de interesses não declarado;

V – inadimplemento injustificado de contribuições ou obrigações associativas, quando aplicável;

VI – violação de normas de proteção de dados, confidencialidade, propriedade intelectual ou integridade;

VII – atuação em desacordo com as finalidades públicas, territoriais e institucionais do Polo.

§ 2º A exclusão será decidida pela Diretoria Executiva, cabendo recurso à Assembleia Geral, nos termos definidos em regulamento.

Art. 13. A qualidade de associado é pessoal e intransferível, salvo previsão estatutária ou deliberação específica quanto à representação de pessoas jurídicas.

Art. 14. Os associados não respondem solidária nem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela Associação, salvo nos casos previstos em lei ou em razão de atos praticados com dolo, fraude, abuso de direito ou desvio de finalidade.

CAPÍTULO IV
DOS DIREITOS, DEVERES E IMPEDIMENTOS DOS ASSOCIADOS

Art. 15. São direitos dos associados, observadas sua categoria e situação regular:

I – participar das Assembleias Gerais;

II – votar e ser votado, quando pertencente a categoria com direito a voto;

III – apresentar propostas, sugestões, críticas e recomendações à Diretoria Executiva, à Comissão de Gestão e Governança ou ao Conselho Consultivo;

IV – participar de programas, eventos, atividades, serviços e iniciativas da Associação, conforme critérios específicos;

V – ter acesso a informações institucionais, relatórios e prestações de contas, respeitadas as hipóteses legais de sigilo, proteção de dados e confidencialidade;

VI – solicitar esclarecimentos sobre atos de gestão, nos termos de regulamento;

VII – desligar-se voluntariamente da Associação.

§ 1º O direito de voto será exercido pelos associados definidos como votantes em regulamento aprovado pela Assembleia Geral, observado o disposto neste Estatuto.

§ 2º Poderá ser exigido prazo mínimo de vinculação, regularidade cadastral e adimplência associativa para exercício de voto ou candidatura, desde que tais condições estejam previstas neste Estatuto ou em regulamento aprovado pela Assembleia Geral.

Art. 16. São deveres dos associados:

I – cumprir este Estatuto, os regimentos internos e as deliberações dos órgãos competentes;

II – respeitar as finalidades institucionais da Associação;

III – zelar pelo patrimônio material e imaterial da entidade;

IV – observar padrões éticos, de integridade, transparência e boa-fé;

V – declarar situações de conflito de interesses;

VI – não utilizar o nome, marca, imagem, espaços, dados ou recursos da Associação para fins pessoais, eleitorais, partidários ou incompatíveis com suas finalidades;

VII – cumprir obrigações financeiras, técnicas, contratuais ou institucionais que tenham assumido;

VIII – preservar informações confidenciais a que tiverem acesso;

IX – respeitar normas de proteção de dados pessoais;

X – colaborar para a sustentabilidade, inclusão, diversidade, acessibilidade e legitimidade territorial do Polo.

Art. 17. O associado, dirigente, conselheiro, colaborador ou representante que possuir interesse direto ou indireto em determinada matéria deverá declarar conflito de interesses e abster-se de votar, deliberar ou influenciar decisão relativa ao tema.

Parágrafo único. O conflito de interesses será registrado em ata ou documento equivalente, cabendo ao órgão competente definir medidas de prevenção, mitigação ou impedimento.

Art. 18. É vedado aos associados, dirigentes, conselheiros, colaboradores e representantes:

I – utilizar a Associação para obtenção de vantagem pessoal ou institucional indevida;

II – celebrar contratos, parcerias ou instrumentos com a Associação sem observância das regras de transparência, integridade e conflito de interesses;

III – representar a Associação sem autorização formal;

IV – utilizar dados, marcas, ativos, metodologias, espaços ou resultados da Associação de forma não autorizada;

V – comprometer a autonomia institucional, a finalidade pública e a reputação da Associação.

CAPÍTULO V
DOS ÓRGÃOS DA ASSOCIAÇÃO

Art. 19. São órgãos da Associação:

I – Assembleia Geral;

II – Diretoria Executiva;

III – Conselho Fiscal;

IV – Comissão de Gestão e Governança;

V – Conselho Consultivo;

VI – Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho, quando instituídos.

§ 1º A Assembleia Geral é o órgão institucional superior da Associação.

§ 2º A Diretoria Executiva é o órgão de administração, gestão e representação da Associação.

§ 3º O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização econômico-financeira e contábil.

§ 4º A Comissão de Gestão e Governança é a instância estratégico-decisória responsável pela governança da implantação do Plano Estratégico do Polo, nos limites deste Estatuto e de seu regimento.

§ 5º O Conselho Consultivo é órgão consultivo, participativo e propositivo, sem competência deliberativa final sobre atos de administração, orçamento, contratos ou obrigações da Associação.

§ 6º As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho terão caráter técnico, temporário ou temático, conforme ato de instituição.

CAPÍTULO VI
DA ASSEMBLEIA GERAL

Art. 20. A Assembleia Geral é composta pelos associados em pleno gozo de seus direitos estatutários, observadas as categorias e condições de voto previstas neste Estatuto

e em regulamento aprovado pela própria Assembleia.

Art. 21. Compete privativamente à Assembleia Geral:

I – eleger e destituir membros da Diretoria Executiva;

II – eleger e destituir membros do Conselho Fiscal;

III – aprovar alterações do Estatuto;

IV – aprovar as contas anuais e demonstrações financeiras;

V – deliberar sobre dissolução da Associação;

VI – deliberar sobre destinação patrimonial em caso de dissolução;

VII – aprovar regulamento geral de associados e direitos de voto;

VIII – deliberar sobre matérias institucionais de alta relevância submetidas pela Diretoria Executiva, Conselho Fiscal ou Comissão de Gestão e Governança;

IX – aprovar, quando aplicável, diretrizes gerais para remuneração de dirigentes executivos ou contratação de profissionais;

X – deliberar sobre casos omissos de natureza estatutária.

Art. 22. A Assembleia Geral reunir-se-á:

I – ordinariamente, uma vez por ano, para apreciação do relatório de gestão, demonstrações financeiras, parecer do Conselho Fiscal e demais matérias ordinárias;

II – extraordinariamente, sempre que convocada nos termos deste Estatuto.

Art. 23. A Assembleia Geral poderá ser convocada:

I – pela Diretoria Executiva;

II – pelo Conselho Fiscal;

III – pela Comissão de Gestão e Governança, em matérias relacionadas à implantação estratégica do Polo;

IV – por requerimento de, no mínimo, um quinto dos associados com direito a voto;

V – por outros legitimados previstos em lei.

Art. 24. A convocação da Assembleia Geral será realizada com antecedência mínima de 10 (dez) dias, por meio eletrônico ou outro meio idôneo, contendo data, horário, local, formato da reunião e pauta.

§ 1º A Assembleia poderá ser presencial, virtual ou híbrida, desde que assegurada a identificação dos participantes, a regularidade da votação e o registro das deliberações.

§ 2º Matérias não constantes da pauta somente poderão ser deliberadas se houver concordância da maioria dos presentes e inexistir exigência legal ou estatutária de convocação específica.

Art. 25. A Assembleia Geral instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença da maioria dos associados com direito a voto e, em segunda convocação, com qualquer número, salvo quando este Estatuto exigir quórum especial.

Art. 26. As deliberações serão tomadas por maioria simples dos votos dos presentes, salvo nos casos de alteração estatutária, destituição de administradores, dissolução da Associação ou outras matérias para as quais este Estatuto ou a lei exijam quórum qualificado.

Parágrafo único. A alteração estatutária, a destituição de administradores e a dissolução da Associação dependerão de Assembleia especialmente convocada para esse fim, observado o quórum mínimo de dois terços dos associados votantes presentes, salvo exigência legal mais rigorosa.

Art. 27. As deliberações da Assembleia Geral serão registradas em ata, assinada por seu presidente e secretário, admitida assinatura eletrônica, quando aplicável.

CAPÍTULO VII
DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 28. A Diretoria Executiva é o órgão de administração, representação e gestão operacional da Associação, responsável por executar suas finalidades institucionais, administrar recursos, coordenar equipes, celebrar instrumentos jurídicos e implementar as deliberações dos órgãos competentes.

Art. 29. A Diretoria Executiva será composta, no mínimo, pelos seguintes cargos:

I – Diretor-Presidente;

II – Diretor Administrativo-Financeiro;

III – Diretor de Programas, Portfólio e Operações;

IV – Diretor de Parcerias, Inovação e Ecossistema;

V – Diretor de ESG, Impacto e Transparência.

§ 1º A Assembleia Geral poderá ajustar a composição da Diretoria Executiva, respeitadas as necessidades institucionais da Associação.

§ 2º Uma mesma pessoa poderá acumular funções diretivas em fase inicial de implantação, desde que autorizado pela Assembleia Geral e preservada a segregação mínima de funções financeiras, executivas e fiscalizatórias.

Art. 30. Os membros da Diretoria Executiva serão eleitos pela Assembleia Geral para mandato de 3 (três) anos, permitida uma recondução consecutiva, salvo deliberação diversa da Assembleia.

Art. 31. Compete à Diretoria Executiva:

I – administrar a Associação e praticar os atos necessários à realização de suas finalidades;

II – cumprir e fazer cumprir este Estatuto, os regimentos internos e as deliberações dos órgãos competentes;

III – representar a Associação ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente;

IV – elaborar e executar o plano anual de trabalho;

V – organizar a estrutura executiva, equipes, coordenações, unidades técnicas, programas e projetos;

VI – gerir o portfólio de iniciativas, observadas as diretrizes da Comissão de Gestão e Governança;

VII – celebrar convênios, contratos, termos de cooperação, parcerias, patrocínios, instrumentos de captação e demais atos jurídicos compatíveis com as finalidades da Associação;

VIII – administrar recursos financeiros, bens, receitas, despesas, contratos e obrigações;

IX – elaborar demonstrações financeiras, relatórios de gestão e prestações de contas;

X – submeter ao Conselho Fiscal as contas e demonstrações financeiras;

XI – submeter à Comissão de Gestão e Governança relatórios de portfólio, riscos, indicadores e necessidades de decisão estratégica;

XII – apoiar o funcionamento da Comissão de Gestão e Governança e do Conselho Consultivo;

XIII – instituir ou propor Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho, quando necessário;

XIV – manter registros institucionais, atas, documentos, indicadores e painéis de acompanhamento;

XV – adotar medidas de integridade, transparência, proteção de dados e

prevenção de conflito de interesses;

XVI – propor à Assembleia alterações estatutárias, quando necessárias;

XVII – exercer outras competências compatíveis com suas funções.

Art. 32. Compete ao Diretor-Presidente:

I – coordenar a Diretoria Executiva;

II – representar institucionalmente a Associação;

III – convocar reuniões da Diretoria Executiva;

IV – assinar, em conjunto com o Diretor Administrativo-Financeiro ou outro diretor autorizado, contratos, convênios, instrumentos financeiros e obrigações relevantes;

V – submeter matérias estratégicas à Comissão de Gestão e Governança;

VI – apresentar relatório anual de gestão à Assembleia Geral.

Art. 33. Compete ao Diretor Administrativo-Financeiro:

I – coordenar a gestão financeira, orçamentária, contábil e patrimonial;

II – elaborar demonstrações financeiras;

III – organizar a prestação de contas;

IV – acompanhar receitas, despesas, contratos, convênios e instrumentos de captação;

V – administrar o fundo interno de reinvestimento, nos termos de regulamento;

VI – apoiar o Conselho Fiscal no exame das contas.

Art. 34. A Diretoria Executiva reunir-se-á ordinariamente, no mínimo, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Art. 35. A Diretoria Executiva poderá contratar profissionais, consultores, assessorias, serviços técnicos, empregados, bolsistas, pesquisadores, gestores, operadores ou colaboradores, observadas as finalidades da Associação, a disponibilidade orçamentária, as regras de integridade e a legislação aplicável.

Parágrafo único. A eventual remuneração de profissionais, dirigentes executivos ou colaboradores deverá observar critérios de razoabilidade, transparência, compatibilidade com o mercado, aprovação pela instância competente e legislação aplicável.

CAPÍTULO VIII
DO CONSELHO FISCAL

Art. 36. O Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização econômico-financeira, contábil e patrimonial da Associação.

Art. 37. O Conselho Fiscal será composto por 3 (três) membros titulares e 3 (três) suplentes, eleitos pela Assembleia Geral para mandato de 3 (três) anos, permitida uma recondução.

Art. 38. Compete ao Conselho Fiscal:

I – examinar livros, registros, balancetes e demonstrações financeiras;

II – emitir parecer sobre as contas anuais da Diretoria Executiva;

III – acompanhar a execução orçamentária;

IV – fiscalizar a aplicação dos recursos do fundo interno de reinvestimento;

V – solicitar esclarecimentos à Diretoria Executiva;

VI – recomendar aperfeiçoamentos em controles internos, transparência e prestação de contas;

VII – comunicar à Assembleia Geral irregularidades relevantes de que tenha conhecimento;

VIII – exercer outras competências previstas neste Estatuto ou em regulamento.

Art. 39. Os membros do Conselho Fiscal não poderão integrar a Diretoria Executiva nem exercer função executiva remunerada na Associação durante o mandato.

CAPÍTULO IX
DA COMISSÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Art. 40. A Comissão de Gestão e Governança é a instância estratégico-decisória responsável por acompanhar, orientar e deliberar sobre a implantação do Plano Estratégico do Polo Criativo e Tecnológico do SCS, especialmente quanto ao portfólio, prioridades, indicadores, riscos, fases de implantação e ajustes estratégicos.

Art. 41. Compete à Comissão de Gestão e Governança:

I – aprovar a carteira inicial de programas, projetos, serviços e iniciativas

estratégicas do Polo;

II – validar critérios de elegibilidade e priorização do portfólio;

III – acompanhar indicadores vinculados ao BSC Territorial;

IV – deliberar sobre mudanças relevantes de escopo, prazo, orçamento, prioridade ou fase de implantação;

V – analisar riscos críticos institucionais, financeiros, operacionais, territoriais, ESG, jurídicos ou reputacionais;

VI – acompanhar relatórios de gestão, monitoramento e avaliação;

VII – deliberar sobre recomendações estratégicas encaminhadas pelo Conselho Consultivo;

VIII – orientar ajustes no Modelo de Gestão e no portfólio estratégico;

IX – acompanhar condições de transição entre fases de implantação;

X – exercer outras competências previstas em regimento próprio.

Art. 42. A composição, mandato, funcionamento, quóruns, reuniões, deliberações e demais regras da Comissão de Gestão e Governança serão definidos em regimento próprio, aprovado nos termos deste Estatuto.

Parágrafo único. A Comissão de Gestão e Governança não substituirá a Assembleia Geral em suas competências estatutárias, nem a Diretoria Executiva em suas competências administrativas e operacionais.

CAPÍTULO X
DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 43. O Conselho Consultivo é órgão de natureza consultiva, participativa e propositiva, destinado a apoiar a articulação institucional, a escuta qualificada, a legitimação social e a formulação de recomendações para o desenvolvimento do Polo.

Art. 44. Compete ao Conselho Consultivo:

I – emitir recomendações sobre prioridades, riscos, oportunidades e demandas relacionadas ao Polo;

II – apoiar a articulação entre universidades, poder público, setor produtivo, sociedade civil, economia criativa, cultura, comunidade local e instituições de fomento;

III – contribuir para a leitura territorial e social da implantação do Polo;

IV – acompanhar relatórios públicos de gestão, impacto e prestação de contas;

V – sugerir temas para Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;

VI – propor medidas de inclusão, sustentabilidade, acessibilidade, transparência e mitigação de riscos territoriais;

VII – fortalecer a legitimidade pública e institucional do Polo;

VIII – exercer outras funções previstas em regimento próprio.

§ 1º O Conselho Consultivo não terá competência para aprovar contas, celebrar contratos, assumir obrigações em nome da Associação, validar atos administrativos, gerir recursos ou substituir deliberações da Assembleia Geral, da Diretoria Executiva ou da Comissão de Gestão e Governança.

§ 2º As recomendações do Conselho Consultivo deverão ser registradas, encaminhadas à instância competente e respondidas nos termos de seu regimento.

Art. 45. A composição, mandato, forma de indicação, periodicidade de reuniões, coordenação, registro de recomendações e demais regras do Conselho Consultivo serão definidos em regimento próprio.

CAPÍTULO XI
DAS CÂMARAS TEMÁTICAS E DOS GRUPOS DE TRABALHO

Art. 46. A Associação poderá instituir Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho para análise, proposição, acompanhamento ou aprofundamento de temas específicos relacionados ao Polo.

Art. 47. As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho poderão tratar, entre outros, dos seguintes temas:

I – governança e gestão institucional;

II – inovação, tecnologia e economia criativa;

III – serviços, infraestrutura e SLAs;

IV – ESG, impacto e salvaguardas territoriais;

V – sustentabilidade financeira, funding e fundo de reinvestimento;

VI – comunicação, transparência e engajamento;

VII – propriedade intelectual, dados, plataformas e ativos intangíveis;

VIII – desenvolvimento urbano, acessibilidade e reocupação qualificada.

Art. 48. O ato de criação de Câmara Temática ou Grupo de Trabalho deverá indicar:

I – objeto;

II – prazo de funcionamento;

III – composição;

IV – coordenação;

V – produto esperado;

VI – instância destinatária da recomendação, parecer ou relatório.

Parágrafo único. As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho terão caráter técnico, consultivo ou propositivo, sem competência deliberativa final.

CAPÍTULO XII
DO PATRIMÔNIO, DAS RECEITAS E DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Art. 49. O patrimônio da Associação será constituído por bens móveis, imóveis, direitos, ativos intangíveis, recursos financeiros, doações, contribuições, subvenções, receitas próprias e demais bens ou valores que venha a adquirir ou receber.

Art. 50. Constituem fontes de recursos da Associação:

I – contribuições associativas;

II – doações, legados e subvenções;

III – patrocínios e apoios institucionais;

IV – convênios, contratos, termos de fomento, termos de colaboração, acordos de cooperação e instrumentos congêneres;

V – recursos provenientes de editais públicos ou privados;

VI – receitas decorrentes de prestação de serviços compatíveis com suas finalidades;

VII – receitas de eventos, cursos, capacitações, publicações, programas, plataformas, laboratórios, espaços e atividades institucionais;

VIII – rendimentos de aplicações financeiras permitidas;

IX – receitas decorrentes de licenciamento de marca, metodologia, conteúdo ou ativos intangíveis, quando compatível com suas finalidades e regulamentos;

X – parcerias nacionais ou internacionais;

XI – outras receitas lícitas compatíveis com a natureza e as finalidades da Associação.

Art. 51. Todos os recursos da Associação serão aplicados integralmente na consecução de suas finalidades institucionais, observadas as regras de transparência, integridade, prestação de contas e legislação aplicável.

Art. 52. A Associação poderá celebrar parcerias com a Administração Pública, organizações da sociedade civil, instituições de ensino e pesquisa, empresas, organismos internacionais e demais entidades, observados os requisitos legais, a finalidade institucional, a transparência e a prevenção de conflito de interesses.

Art. 53. A Associação manterá escrituração contábil regular, demonstrações financeiras anuais e registros adequados de receitas, despesas, contratos, convênios, parcerias, bens e obrigações.

CAPÍTULO XIII
DO FUNDO INTERNO DE REINVESTIMENTO

Art. 54. A Associação poderá instituir **Fundo Interno de Reinvestimento**, de natureza contábil, destinado a apoiar a sustentabilidade institucional, a continuidade dos serviços, a ampliação de capacidades estratégicas, a qualificação da infraestrutura e o desenvolvimento do Polo.

§ 1º O Fundo Interno de Reinvestimento não terá personalidade jurídica própria e será administrado pela Associação, nos termos deste Estatuto e de regulamento específico.

§ 2º Poderão constituir fontes do Fundo:

I – excedentes operacionais apurados;

II – receitas próprias destinadas a essa finalidade;

III – doações específicas;

IV – patrocínios ou apoios vinculados;

V – rendimentos financeiros;

VI – recursos aprovados pela Assembleia Geral ou pela instância competente;

VII – outras fontes lícitas e compatíveis com suas finalidades.

Art. 55. Os recursos do Fundo Interno de Reinvestimento somente poderão ser aplicados em finalidades institucionais, vedada sua distribuição a associados, dirigentes,

conselheiros, colaboradores ou terceiros a qualquer título que configure vantagem indevida.

Art. 56. O regulamento do Fundo Interno de Reinvestimento deverá definir:

I – fontes de recursos;

II – critérios de aplicação;

III – instância competente para aprovação do uso;

IV – limites de alçada;

V – procedimentos de prestação de contas;

VI – mecanismos de transparência;

VII – forma de acompanhamento pelo Conselho Fiscal;

VIII – relação com o portfólio estratégico do Polo.

CAPÍTULO XIV
DAS PARCERIAS, CONTRATOS E INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO

Art. 57. A Associação poderá celebrar instrumentos de parceria, cooperação, contratação, fomento, colaboração, patrocínio, apoio técnico, cessão de uso, compartilhamento de espaços, desenvolvimento de projetos, pesquisa, inovação, capacitação e prestação de serviços, desde que compatíveis com suas finalidades.

Art. 58. Toda parceria relevante deverá observar, no mínimo:

I – aderência às finalidades da Associação e ao Plano Estratégico do Polo;

II – definição clara de objeto, responsabilidades, prazos, entregas e contrapartidas;

III – avaliação de riscos jurídicos, financeiros, institucionais, territoriais, ESG e reputacionais;

IV – prevenção de conflito de interesses;

V – transparência e prestação de contas;

VI – proteção de dados e propriedade intelectual, quando aplicável;

VII – registro formal em instrumento adequado.

Art. 59. As parcerias com órgãos e entidades da Administração Pública deverão observar a legislação aplicável, especialmente quanto à seleção, formalização, execução,

monitoramento, prestação de contas, transparência e controle.

CAPÍTULO XV
DA TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE, PROTEÇÃO DE DADOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Art. 60. A Associação observará práticas de transparência ativa, integridade, controle interno, prestação de contas e rastreabilidade das decisões.

Art. 61. A Associação deverá elaborar e manter, conforme aplicável:

I – relatório anual de gestão;

II – demonstrações financeiras;

III – parecer do Conselho Fiscal;

IV – relatório de execução do portfólio estratégico;

V – relatório de parcerias, contratos e captação;

VI – relatório de uso do Fundo Interno de Reinvestimento;

VII – registros de atas, deliberações e recomendações;

VIII – painel de indicadores ou instrumento equivalente de monitoramento;

IX – documentos de prestação de contas exigidos por financiadores, parceiros ou órgãos públicos.

Art. 62. A Associação adotará política de integridade e prevenção de conflito de interesses, aplicável a associados, dirigentes, conselheiros, colaboradores, parceiros, contratados e participantes de suas instâncias de governança.

Art. 63. A Associação observará a legislação de proteção de dados pessoais no tratamento de dados de associados, dirigentes, conselheiros, colaboradores, usuários, participantes, parceiros, fornecedores e demais titulares.

Parágrafo único. A Associação poderá aprovar política própria de privacidade, segurança da informação, governança de dados e uso responsável de plataformas digitais.

Art. 64. A Associação poderá instituir código de conduta, canal de comunicação, procedimento de apuração interna e regras de responsabilização por violação deste Estatuto, dos regimentos ou das políticas institucionais.

CAPÍTULO XVI

DA PROPRIEDADE INTELECTUAL, MARCA E ATIVOS INTANGÍVEIS

Art. 65. A marca, identidade institucional, materiais, metodologias, documentos, bases de dados, plataformas, relatórios, conteúdos, programas e demais ativos intangíveis desenvolvidos ou adquiridos pela Associação serão protegidos e utilizados conforme regulamento próprio.

Art. 66. Os direitos de propriedade intelectual decorrentes de projetos, pesquisas, laboratórios, programas de inovação, criações, softwares, conteúdos, obras, metodologias ou soluções desenvolvidas no âmbito da Associação serão disciplinados em instrumento específico.

§ 1º Os instrumentos de parceria deverão prever, quando aplicável:

I – titularidade dos resultados;

II – direitos de uso;

III – licenciamento;

IV – compartilhamento de benefícios;

V – confidencialidade;

VI – publicação de resultados;

VII – exploração econômica;

VIII – proteção de dados, segredos industriais e informações estratégicas.

§ 2º A Associação deverá preservar o interesse institucional, a transparência, a finalidade pública e os direitos de criadores, pesquisadores, parceiros e demais titulares envolvidos.

Art. 67. O uso da marca, nome, símbolos, identidade visual ou reputação institucional da Associação dependerá de autorização formal, observadas as regras de comunicação, integridade e proteção da imagem institucional.

CAPÍTULO XVII
DA ALTERAÇÃO ESTATUTÁRIA, DISSOLUÇÃO E DESTINAÇÃO PATRIMONIAL

Art. 68. O presente Estatuto poderá ser alterado por deliberação da Assembleia Geral especialmente convocada para esse fim, observado o quórum qualificado previsto neste Estatuto.

Art. 69. A Associação somente poderá ser dissolvida por deliberação da Assembleia Geral especialmente convocada para esse fim, mediante aprovação de, no mínimo,

dois terços dos associados votantes presentes, salvo quórum legal mais rigoroso.

Art. 70. Em caso de dissolução, o patrimônio líquido remanescente será destinado a uma ou mais entidades sem fins lucrativos, com finalidades semelhantes ou compatíveis com as da Associação, vedado qualquer rateio entre associados, dirigentes, conselheiros, colaboradores ou terceiros.

Art. 71. Antes da destinação patrimonial, deverão ser satisfeitas as obrigações trabalhistas, fiscais, contratuais, financeiras, patrimoniais e demais compromissos regularmente assumidos pela Associação.

CAPÍTULO XVIII
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 72. A Associação poderá aprovar regimentos, políticas, normas internas, manuais, planos operacionais e instrumentos complementares necessários à execução deste Estatuto.

Parágrafo único. Deverão ser objeto de regimento ou política específica, entre outros:

I – Comissão de Gestão e Governança;

II – Conselho Consultivo;

III – Conselho Fiscal;

IV – Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;

V – Fundo Interno de Reinvestimento;

VI – política de parcerias;

VII – política de integridade e conflito de interesses;

VIII – política de transparência e prestação de contas;

IX – política de proteção de dados;

X – uso da marca e propriedade intelectual;

XI – uso de espaços, serviços e SLAs.

Art. 73. Até a aprovação dos regimentos específicos, a Diretoria Executiva poderá adotar procedimentos provisórios de funcionamento, desde que compatíveis com este Estatuto e submetidos posteriormente à instância competente.

Art. 74. A instalação inicial da Comissão de Gestão e Governança, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal deverá ocorrer em prazo definido pela Assembleia Geral de constituição ou por deliberação posterior.

Art. 75. Os casos omissos serão resolvidos pela Assembleia Geral, ouvido, quando cabível, o Conselho Fiscal, a Comissão de Gestão e Governança, o Conselho Consultivo ou assessoria jurídica especializada.

Art. 76. Este Estatuto entra em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral de constituição da Associação, produzindo efeitos após o registro no cartório competente, quando exigido.

Brasília, ___ de _____ de 2026.

Assinaturas dos associados fundadores:

Minuta do REGIMENTO DA COMISSÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DO POLO CRIATIVO E TECNOLÓGICO DO SETOR COMERCIAL SUL – SCS

CAPÍTULO I
DA NATUREZA, FINALIDADE E VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL

Art. 1º A Comissão de Gestão e Governança do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul – SCS, doravante denominada simplesmente **Comissão**, é a instância estratégico-decisória responsável por acompanhar, orientar e deliberar sobre a implantação do Plano Estratégico do Polo, nos limites definidos pelo Estatuto da Entidade Gestora e por este Regimento.

§ 1º A Comissão atua como instância de governança da implantação do Polo, especialmente quanto ao portfólio estratégico, às prioridades de execução, aos indicadores, aos riscos críticos, às fases de implantação e aos ajustes necessários ao alcance dos objetivos estratégicos.

§ 2º A Comissão não substitui a Assembleia Geral em suas competências estatutárias, a Diretoria Executiva em suas atribuições administrativas e operacionais, o Conselho Fiscal em suas funções fiscalizatórias, nem o Conselho Consultivo em sua função participativa e propositiva.

Art. 2º A Comissão tem por finalidade assegurar que a implantação do Polo ocorra de forma coordenada, transparente, progressiva, orientada a resultados e alinhada ao Plano Estratégico, ao BSC Territorial, ao Modelo de Gestão, aos princípios ESG e às finalidades institucionais da Entidade Gestora.

Art. 3º A atuação da Comissão observará os seguintes princípios:

I – aderência ao Plano Estratégico do Polo;

II – clareza decisória e separação entre governança, gestão, execução, fiscalização e consulta;

III – gestão por portfólio, resultados e benefícios;

IV – transparência, rastreabilidade e prestação de contas;

V – integridade, ética e prevenção de conflito de interesses;

VI – sustentabilidade financeira e reinvestimento institucional;

VII – inclusão, diversidade, acessibilidade e respeito ao território;

VIII – sustentabilidade ambiental, social e de governança;

IX – aprendizagem institucional e melhoria contínua;

X – proporcionalidade entre a fase de implantação e a capacidade institucional da Entidade Gestora.

CAPÍTULO II
DAS COMPETÊNCIAS DA COMISSÃO

Art. 4º Compete à Comissão:

I – aprovar a carteira inicial de programas, projetos, serviços estruturantes, ações experimentais e medidas de governança que compõem o portfólio estratégico do Polo;

II – validar os critérios de elegibilidade, priorização, revisão, reprogramação, suspensão ou encerramento de iniciativas do portfólio;

III – acompanhar a execução do Plano Estratégico do Polo, considerando suas fases, objetivos, programas, indicadores, metas e benefícios esperados;

IV – acompanhar os indicadores vinculados ao BSC Territorial e solicitar informações complementares à Diretoria Executiva, quando necessário;

V – deliberar sobre mudanças relevantes de escopo, prazo, orçamento, prioridade, indicadores ou fase de implantação das iniciativas estratégicas;

VI – analisar riscos críticos de natureza institucional, financeira, operacional, jurídica, territorial, reputacional, tecnológica ou ESG;

VII – deliberar sobre medidas de mitigação de riscos críticos, quando ultrapassarem a competência ordinária da Diretoria Executiva;

VIII – aprovar relatórios periódicos de acompanhamento do portfólio estratégico;

IX – apreciar relatórios de monitoramento, avaliação, impacto, sustentabilidade, riscos e prestação de contas relacionados à implantação do Polo;

X – deliberar sobre recomendações encaminhadas pelo Conselho Consultivo, pelas Câmaras Temáticas, pelos Grupos de Trabalho ou pela Diretoria Executiva;

XI – orientar a implantação faseada do Modelo de Gestão, verificando condições de transição entre fases;

XII – recomendar à Diretoria Executiva ajustes em processos, rotinas, indicadores, instrumentos de gestão, serviços, SLAs, parcerias ou mecanismos de transparência;

XIII – solicitar a constituição de Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho para aprofundamento de temas estratégicos;

XIV – acompanhar a aderência das iniciativas do Polo aos princípios de sustentabilidade, inclusão, prevenção de efeitos territoriais indesejados e integridade;

XV – apoiar a articulação entre instrumentos do Plano Estratégico, Modelo de Gestão, Plano de Serviços e Infraestrutura, Plano ESG, estratégia de funding, comunicação e monitoramento;

XVI – exercer outras competências previstas no Estatuto da Entidade Gestora, neste Regimento ou em deliberação da Assembleia Geral.

Art. 5º As deliberações da Comissão deverão observar os limites de competência dos demais órgãos da Entidade Gestora.

§ 1º Matérias estatutárias, eleição ou destituição de dirigentes, aprovação de contas anuais, dissolução da Associação e alteração do Estatuto são de competência da Assembleia Geral.

§ 2º Atos ordinários de administração, contratação, execução operacional, gestão de equipes, rotinas de serviços e implementação de decisões aprovadas competem à Diretoria Executiva.

§ 3º A fiscalização econômico-financeira, contábil e patrimonial compete ao Conselho Fiscal.

§ 4º A formulação de recomendações, escuta qualificada, articulação social e participação ampliada competem ao Conselho Consultivo, nos termos de seu regimento.

CAPÍTULO III
DA COMPOSIÇÃO

Art. 6º A Comissão será composta por membros titulares e suplentes indicados por segmentos institucionais diretamente relacionados à implantação do Polo, observada composição plural, funcional e compatível com sua natureza estratégico-decisória.

Art. 7º A composição da Comissão deverá contemplar, sempre que possível:

I – representante da Entidade Gestora;

II – representante da Diretoria Executiva;

III – representante responsável pela gestão do portfólio estratégico;

IV – representantes do poder público relacionado às políticas de ciência, tecnologia, inovação, cultura, economia criativa, desenvolvimento econômico ou desenvolvimento urbano;

V – representantes de instituição de ensino, pesquisa ou inovação parceira do Polo;

VI – representantes do setor produtivo, economia criativa ou ecossistema de inovação;

VII – representante da área de sustentabilidade, impacto territorial ou ESG;

VIII – representante da área de funding, parcerias ou sustentabilidade financeira;

IX – outros representantes definidos pela Assembleia Geral ou pelo Estatuto, conforme a evolução institucional do Polo.

§ 1º A composição da Comissão deverá preservar equilíbrio entre capacidade decisória, representatividade institucional e efetividade operacional.

§ 2º A Comissão não deverá possuir composição excessivamente ampla, de modo a evitar perda de efetividade decisória.

§ 3º A participação na Comissão não implica vínculo empregatício, remuneração obrigatória ou representação legal da Associação, salvo disposição específica aprovada pela instância competente.

Art. 8º Cada membro titular poderá ter um suplente, que o substituirá em suas ausências, impedimentos ou vacância.

Art. 9º A indicação dos membros da Comissão será realizada pelos respectivos segmentos ou instituições representadas, cabendo à Assembleia Geral ou à Diretoria Executiva, conforme previsto no Estatuto, formalizar sua designação.

Art. 10. O mandato dos membros da Comissão será de 2 (dois) anos, permitida recondução.

§ 1º O mandato dos membros poderá ser ajustado no período inicial de implantação, para permitir composição transitória e adaptação às fases do Plano Estratégico.

§ 2º A substituição de membro titular ou suplente deverá ser formalizada por escrito e registrada pela Secretaria Executiva.

CAPÍTULO IV
DA COORDENAÇÃO E DA SECRETARIA EXECUTIVA

Art. 11. A Comissão será coordenada por um de seus membros, eleito por maioria

simples dos membros titulares, para mandato de 1 (um) ano, permitida uma recondução consecutiva.

§ 1º A coordenação poderá adotar modelo rotativo entre segmentos representados, conforme deliberação da própria Comissão.

§ 2º A escolha da coordenação deverá observar critérios de capacidade de articulação, disponibilidade, legitimidade institucional e ausência de conflito de interesses.

Art. 12. Compete ao Coordenador da Comissão:

I – convocar e presidir as reuniões da Comissão;

II – aprovar a pauta das reuniões, com apoio da Secretaria Executiva;

III – conduzir os debates e assegurar o cumprimento deste Regimento;

IV – submeter matérias à deliberação;

V – encaminhar decisões à Diretoria Executiva, ao Conselho Consultivo, ao Conselho Fiscal ou à Assembleia Geral, conforme o caso;

VI – representar a Comissão em atos internos da Entidade Gestora;

VII – solicitar informações, documentos e relatórios à Diretoria Executiva;

VIII – acompanhar o cumprimento das deliberações da Comissão;

IX – exercer outras atribuições compatíveis com sua função.

Art. 13. A Comissão contará com apoio da Secretaria Executiva da Entidade Gestora.

Art. 14. Compete à Secretaria Executiva:

I – organizar as convocações, pautas, documentos de apoio e atas;

II – manter registro das presenças, deliberações, encaminhamentos e recomendações;

III – acompanhar prazos e responsáveis definidos nas reuniões;

IV – consolidar documentos de acompanhamento do portfólio estratégico;

V – manter repositório institucional das decisões da Comissão;

VI – encaminhar deliberações às instâncias competentes;

VII – registrar conflitos de interesses declarados;

VIII – organizar o fluxo de recomendações recebidas do Conselho Consultivo, Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;

IX – apoiar a elaboração dos relatórios periódicos;

X – exercer outras atividades de apoio ao funcionamento da Comissão.

CAPÍTULO V
DAS REUNIÕES

Art. 15. A Comissão reunir-se-á ordinariamente a cada 3 (três) meses e, extraordinariamente, sempre que houver matéria urgente ou relevante.

§ 1º Durante a fase inicial de implantação do Polo, a Comissão poderá reunir-se mensal ou bimestralmente, conforme necessidade deliberada por seus membros.

§ 2º As reuniões poderão ocorrer em formato presencial, virtual ou híbrido.

Art. 16. As reuniões ordinárias serão convocadas com antecedência mínima de 7 (sete) dias, salvo motivo justificado.

§ 1º A convocação deverá conter data, horário, local ou link de acesso, pauta e documentos de apoio disponíveis.

§ 2º Reuniões extraordinárias poderão ser convocadas com antecedência menor, quando houver urgência devidamente justificada.

Art. 17. A pauta das reuniões será elaborada pela Coordenação da Comissão, com apoio da Secretaria Executiva e da Diretoria Executiva.

§ 1º Poderão propor itens de pauta:

I – o Coordenador da Comissão;

II – a Diretoria Executiva;

III – a Gestão de Portfólio Estratégico;

IV – qualquer membro titular da Comissão;

V – o Conselho Consultivo, por meio de recomendação formal;

VI – o Conselho Fiscal, quando a matéria envolver riscos financeiros, contábeis ou patrimoniais;

VII – Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho, quando houver produto formal encaminhado.

§ 2º Matérias não constantes da pauta poderão ser discutidas, mas somente serão deliberadas se houver concordância da maioria dos membros presentes e inexistir necessidade de instrução técnica prévia.

Art. 18. O quórum mínimo de instalação das reuniões será de maioria simples dos membros titulares ou seus suplentes em exercício.

Art. 19. As reuniões serão registradas em ata, contendo, no mínimo:

I – data, horário, local ou formato;

II – participantes presentes e ausentes;

III – pauta;

IV – síntese das discussões;

V – deliberações;

VI – recomendações recebidas e respectivas providências;

VII – responsáveis por encaminhamentos;

VIII – prazos;

IX – registro de conflitos de interesses declarados;

X – votos divergentes, quando solicitado.

Parágrafo único. As atas poderão ser assinadas eletronicamente, quando admitido pela Entidade Gestora.

CAPÍTULO VI
DAS DELIBERAÇÕES

Art. 20. As deliberações da Comissão serão preferencialmente tomadas por consenso.

§ 1º Não havendo consenso, as deliberações serão tomadas por maioria simples dos membros presentes, salvo disposição específica em contrário.

§ 2º Em caso de empate, caberá ao Coordenador da Comissão voto de qualidade, salvo se houver conflito de interesses declarado ou reconhecido.

Art. 21. Deliberações sobre matérias estratégicas relevantes deverão ser precedidas de instrução técnica mínima, contendo, conforme o caso:

I – descrição da matéria;

II – vinculação ao Plano Estratégico;

III – relação com o BSC Territorial;

IV – impacto no portfólio;

V – análise de riscos;

VI – impacto orçamentário ou financeiro;

VII – impacto sobre serviços, SLAs, parcerias ou ESG;

VIII – alternativas consideradas;

IX – recomendação da Diretoria Executiva ou da área técnica competente.

Art. 22. São consideradas matérias estratégicas relevantes:

I – inclusão ou exclusão de programa ou projeto estruturante no portfólio;

II – alteração significativa de escopo, prazo, orçamento ou prioridade;

III – aprovação de critérios de priorização;

IV – decisão sobre riscos críticos;

V – mudança de fase de implantação;

VI – uso relevante de recursos do Fundo Interno de Reinvestimento, conforme regulamento próprio;

VII – aprovação de relatório estratégico de monitoramento;

VIII – aceitação ou rejeição de recomendação relevante do Conselho Consultivo;

IX – parcerias estratégicas com impacto institucional, financeiro, territorial ou reputacional;

X – outras matérias assim classificadas pela própria Comissão.

Art. 23. A Comissão poderá aprovar deliberações condicionadas, indicando exigências, ajustes, documentos, prazos ou providências necessários para sua plena eficácia.

Art. 24. As decisões da Comissão deverão ser comunicadas à Diretoria Executiva para execução, ao Conselho Consultivo quando decorrerem de recomendação por ele formulada, e ao Conselho Fiscal quando envolverem matéria financeira, patrimonial ou de controle.

CAPÍTULO VII
DO CONFLITO DE INTERESSES, IMPEDIMENTOS E INTEGRIDADE

Art. 25. O membro da Comissão que possuir interesse direto ou indireto em matéria submetida à análise ou deliberação deverá declarar conflito de interesses antes do início da discussão.

§ 1º Declarado o conflito de interesses, o membro ficará impedido de votar e poderá ser afastado da discussão, conforme deliberação da Comissão.

§ 2º O conflito de interesses e o impedimento serão registrados em ata.

Art. 26. Considera-se conflito de interesses, entre outras hipóteses:

I – participação direta ou indireta em entidade, empresa, projeto, contrato ou parceria objeto da deliberação;

II – possibilidade de obtenção de benefício pessoal, profissional, institucional, econômico ou reputacional indevido;

III – vínculo familiar, societário, contratual ou funcional com interessado direto na decisão;

IV – atuação simultânea em posição que comprometa a imparcialidade ou a finalidade institucional da decisão;

V – uso de informação privilegiada obtida em razão da participação na Comissão.

Art. 27. Os membros da Comissão deverão observar as normas de integridade, confidencialidade, proteção de dados, transparência e uso responsável de informações da Entidade Gestora.

Art. 28. É vedado aos membros da Comissão:

I – utilizar informações da Comissão para benefício próprio ou de terceiros;

II – representar a Entidade Gestora sem autorização formal;

III – assumir obrigações em nome da Associação;

IV – interferir em atos operacionais da Diretoria Executiva fora dos fluxos previstos;

V – utilizar a Comissão para promoção pessoal, partidária, eleitoral ou institucional indevida;

VI – condicionar deliberações a interesses externos incompatíveis com as finalidades do Polo.

CAPÍTULO VIII
DA GESTÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Art. 29. A Comissão deverá acompanhar o portfólio estratégico do Polo como conjunto organizado de programas, projetos, serviços estruturantes, ações experimentais, medidas de governança e iniciativas de apoio vinculadas ao Plano Estratégico.

Art. 30. A inclusão de iniciativa no portfólio estratégico deverá observar, no mínimo:

I – aderência ao Plano Estratégico;

II – vinculação a objetivo, programa, eixo ou fase de implantação;

III – relação com indicadores ou metas do BSC Territorial;

IV – clareza de escopo;

V – identificação de responsável;

VI – estimativa de recursos necessários;

VII – análise preliminar de riscos;

VIII – avaliação de impacto territorial e ESG, quando aplicável;

IX – benefícios esperados;

X – compatibilidade com a capacidade institucional e financeira da Entidade Gestora.

Art. 31. A priorização das iniciativas deverá considerar critérios como:

I – impacto estratégico;

II – urgência;

III – viabilidade técnica, financeira, jurídica e operacional;

IV – efeito estruturante;

V – interdependência com outras iniciativas;

VI – risco;

VII – benefício territorial;

VIII – sustentabilidade financeira;

IX – aderência ESG;

X – contribuição para a fase de implantação em curso.

Art. 32. A Comissão poderá classificar as iniciativas do portfólio em:

I – prioridade crítica;

II – prioridade alta;

III – prioridade média;

IV – prioridade futura;

V – iniciativa em maturação;

VI – iniciativa suspensa;

VII – iniciativa encerrada.

Art. 33. Toda iniciativa estratégica deverá possuir ficha-padrão ou instrumento equivalente, contendo, no mínimo:

I – nome;

II – tipo;

III – objetivo;

IV – justificativa;

V – vinculação estratégica;

VI – responsável;

VII – partes envolvidas;

VIII – entregas previstas;

IX – indicadores associados;

X – prazo;

XI – recursos necessários;

XII – riscos principais;

XIII – dependências;

XIV – benefícios esperados;

XV – situação atual.

Art. 34. A Comissão deverá revisar o portfólio estratégico, no mínimo, semestralmente.

Parágrafo único. A revisão poderá resultar em manutenção, aceleração, reprogramação, redesenho, suspensão, encerramento ou transferência de iniciativa para fase posterior.

CAPÍTULO IX

DO MONITORAMENTO, INDICADORES E RELATÓRIOS

Art. 35. A Comissão acompanhará a implantação do Polo por meio de painéis, relatórios, indicadores, matrizes de risco, registros de deliberação e demais instrumentos de monitoramento.

Art. 36. O monitoramento deverá considerar, no mínimo:

I – situação das iniciativas do portfólio;

II – cumprimento de prazos e entregas;

III – execução financeira;

IV – riscos críticos;

V – indicadores do BSC Territorial;

VI – indicadores de serviços e SLAs;

VII – indicadores ESG e de impacto territorial;

VIII – parcerias e fontes de financiamento;

IX – recomendações recebidas e providências adotadas;

X – decisões pendentes.

Art. 37. A Diretoria Executiva deverá encaminhar à Comissão relatório de acompanhamento do portfólio em periodicidade mínima trimestral.

Art. 38. O relatório de acompanhamento deverá conter, sempre que aplicável:

I – síntese executiva;

II – situação geral do portfólio;

III – principais entregas do período;

IV – iniciativas atrasadas, suspensas ou reprogramadas;

V – indicadores de acompanhamento;

VI – execução financeira sintética;

VII – riscos críticos e medidas de mitigação;

VIII – parcerias formalizadas ou em negociação;

IX – recomendações do Conselho Consultivo e providências adotadas;

X – decisões necessárias;

XI – lições aprendidas e ajustes propostos.

Art. 39. A Comissão poderá solicitar informações adicionais, revisões, pareceres técnicos ou esclarecimentos à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, ao Conselho Consultivo, às Câmaras Temáticas ou aos Grupos de Trabalho.

CAPÍTULO X
DA GESTÃO DE RISCOS E SALVAGUARDAS

Art. 40. A Comissão acompanhará os riscos críticos associados à implantação do Polo, especialmente aqueles que possam comprometer seus objetivos estratégicos, sua sustentabilidade, sua legitimidade territorial ou sua integridade institucional.

Art. 41. Os riscos deverão ser classificados, no mínimo, nas seguintes categorias:

I – institucional;

II – financeiro;

III – operacional;

IV – jurídico;

V – territorial;

VI – reputacional;

VII – ESG;

VIII – tecnológico;

IX – político-institucional;

X – de proteção de dados e segurança da informação.

Art. 42. A Diretoria Executiva deverá manter matriz de riscos atualizada, indicando:

I – descrição do risco;

II – categoria;

III – probabilidade;

IV – impacto;

V – nível de criticidade;

VI – responsável;

VII – medida de mitigação;

VIII – prazo de tratamento;

IX – situação atual.

Art. 43. Riscos classificados como críticos deverão ser submetidos à Comissão para deliberação sobre medidas de mitigação, reprogramação, escalonamento ou comunicação às instâncias competentes.

Art. 44. A Comissão deverá observar salvaguardas territoriais e ESG, especialmente quanto a:

I – inclusão produtiva;

II – acessibilidade;

III – diversidade;

IV – prevenção de gentrificação;

V – transparência;

VI – integridade;

VII – sustentabilidade ambiental;

VIII – proteção de dados;

IX – respeito aos atores e usos existentes no território;

X – geração de benefícios territoriais.

CAPÍTULO XI
DAS RELAÇÕES COM O CONSELHO CONSULTIVO

Art. 45. A Comissão deverá receber, analisar e responder às recomendações encaminhadas pelo Conselho Consultivo, observada a natureza consultiva e propositiva daquele órgão.

Art. 46. As recomendações do Conselho Consultivo serão registradas pela Secretaria Executiva e classificadas em uma das seguintes situações:

I – recebida;

II – em análise;

III – aceita;

IV – parcialmente aceita;

V – não aceita;

VI – encaminhada a outra instância;

VII – concluída.

Art. 47. A resposta à recomendação deverá indicar, quando aplicável:

I – decisão adotada;

II – justificativa;

III – unidade responsável;

IV – prazo;

V – encaminhamento;

VI – necessidade de análise complementar;

VII – forma de retorno ao Conselho Consultivo.

Art. 48. A Comissão poderá solicitar ao Conselho Consultivo pareceres, recomendações ou contribuições sobre temas estratégicos, especialmente aqueles relacionados à legitimidade territorial, inclusão, riscos sociais, comunicação, parcerias, economia criativa, inovação e impacto.

CAPÍTULO XII
DAS CÂMARAS TEMÁTICAS E GRUPOS DE TRABALHO

Art. 49. A Comissão poderá propor a criação de Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho para aprofundar temas específicos da implantação do Polo.

Art. 50. O ato de instituição deverá definir:

I – objeto;

II – justificativa;

III – prazo;

IV – composição;

V – coordenação;

VI – produto esperado;

VII – instância destinatária;

VIII – forma de registro e apresentação dos resultados.

Art. 51. As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho terão caráter técnico, consultivo ou propositivo, sem competência deliberativa final.

Art. 52. Poderão ser criadas Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho sobre:

I – governança e gestão institucional;

II – portfólio estratégico;

III – serviços, infraestrutura e SLAs;

IV – inovação, tecnologia e economia criativa;

V – ESG, impacto e salvaguardas territoriais;

VI – funding, parcerias e fundo de reinvestimento;

VII – comunicação, transparência e engajamento;

VIII – propriedade intelectual, dados e plataformas digitais;

IX – desenvolvimento urbano, acessibilidade e reocupação qualificada;

X – outros temas relevantes para o Polo.

CAPÍTULO XIII
DA TRANSPARÊNCIA, DOCUMENTAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

Art. 53. A Comissão observará diretrizes de transparência, documentação, rastreabilidade e prestação de contas.

Art. 54. Deverão ser mantidos registros atualizados de:

I – atas;

II – pautas;

III – deliberações;

IV – recomendações recebidas;

V – respostas às recomendações;

VI – relatórios de acompanhamento;

VII – matriz de riscos;

VIII – painel de portfólio;

IX – declarações de conflito de interesses;

X – documentos de apoio às decisões.

Art. 55. A divulgação pública de atas, relatórios, indicadores ou documentos deverá observar:

I – regras de transparência ativa da Entidade Gestora;

II – proteção de dados pessoais;

III – confidencialidade de informações estratégicas, comerciais, técnicas ou sensíveis;

IV – exigências legais, contratuais ou de parceiros financiadores;

V – interesse público e finalidade institucional.

Art. 56. O tratamento de dados pessoais no âmbito da Comissão deverá observar a legislação aplicável e as políticas internas de privacidade, governança de dados e segurança da informação. A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais por pessoas naturais ou jurídicas de direito público ou privado, inclusive nos meios digitais.

CAPÍTULO XIV
DAS RELAÇÕES COM A DIRETORIA EXECUTIVA, O CONSELHO FISCAL E A ASSEMBLEIA GERAL

Art. 57. A Diretoria Executiva é responsável por executar as deliberações da Comissão que se encontrem dentro de sua competência operacional e administrativa.

Art. 58. A Comissão poderá solicitar à Diretoria Executiva:

I – relatórios de execução;

II – informações financeiras sintéticas;

III – situação de projetos e serviços;

IV – matriz de riscos;

V – indicadores;

VI – propostas de reprogramação;

VII – pareceres técnicos;

VIII – documentos de apoio à decisão.

Art. 59. Quando a matéria envolver contas, demonstrações financeiras, patrimônio, uso do Fundo Interno de Reinvestimento ou risco financeiro relevante, a Comissão poderá solicitar manifestação do Conselho Fiscal.

Art. 60. Matérias que excedam a competência da Comissão deverão ser encaminhadas à Assembleia Geral ou à Diretoria Executiva, conforme o caso.

Art. 61. A Comissão deverá apresentar à Assembleia Geral, quando solicitado ou quando previsto no ciclo anual de gestão, síntese das deliberações estratégicas, andamento do portfólio, riscos críticos e recomendações de ajuste institucional.

CAPÍTULO XV
DA IMPLANTAÇÃO FASEADA E DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Art. 62. A Comissão acompanhará a implantação faseada do Modelo de Gestão e do Plano Estratégico do Polo.

Art. 63. Para fins deste Regimento, a implantação será acompanhada segundo três fases:

I – Fase 1: rotinas e previsibilidade;

II – Fase 2: *retrofit* e reocupação;

III – Fase 3: consolidação como referência.

Art. 64. A Comissão deverá avaliar periodicamente as condições de transição entre fases, considerando, entre outros elementos:

I – funcionamento das instâncias de governança;

II – estruturação da Entidade Gestora;

III – maturidade da gestão de portfólio;

IV – funcionamento de processos e rotinas;

V – serviços e SLAs implantados;

VI – sustentabilidade financeira e funding;

VII – indicadores ESG e salvaguardas territoriais;

VIII – mecanismos de transparência e prestação de contas;

IX – evidências de benefícios institucionais e territoriais;

X – capacidade de aprendizagem e ajuste.

Art. 65. A Comissão poderá recomendar que determinada iniciativa seja mantida, antecipada, reprogramada ou transferida para fase posterior, conforme sua maturidade, viabilidade, impacto e aderência estratégica.

CAPÍTULO XVI
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 66. Este Regimento poderá ser alterado por deliberação da Comissão, observado o Estatuto da Entidade Gestora e eventual homologação pela Assembleia Geral, quando exigida.

Art. 67. Até a instalação plena da Comissão, a Diretoria Executiva poderá adotar procedimentos provisórios de acompanhamento do portfólio estratégico, devendo submetê-los à Comissão em sua primeira reunião ordinária.

Art. 68. A primeira composição da Comissão poderá ter caráter transitório, com mandato reduzido ou composição ajustada, para viabilizar a fase inicial de implantação do Polo.

Art. 69. Os casos omissos serão resolvidos pela Comissão, observadas as competências da Assembleia Geral, da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo.

Art. 70. Este Regimento entra em vigor na data de sua aprovação pela instância competente da Entidade Gestora.

Brasília, ___ de _____ de 2026.

Minuta do REGIMENTO DO CONSELHO CONSULTIVO DO POLO CRIATIVO E TECNOLÓGICO DO SETOR COMERCIAL SUL

CAPÍTULO I
DA NATUREZA, FINALIDADE E VINCULAÇÃO INSTITUCIONAL

Art. 1º O Conselho Consultivo do Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul – SCS, doravante denominado simplesmente **Conselho Consultivo**, é órgão de natureza consultiva, participativa e propositiva da Entidade Gestora do Polo.

§ 1º O Conselho Consultivo tem por finalidade apoiar a articulação institucional, a escuta qualificada dos atores do território, a formulação de recomendações estratégicas, a legitimação social da implantação do Polo e o fortalecimento da governança compartilhada.

§ 2º O Conselho Consultivo não possui competência deliberativa final sobre atos de administração, orçamento, contratos, convênios, parcerias, obrigações jurídicas, aprovação de contas, gestão de recursos ou execução operacional da Entidade Gestora.

§ 3º As manifestações do Conselho Consultivo terão a forma de recomendações, pareceres, contribuições, notas técnicas, propostas ou registros de percepção territorial, a serem encaminhados à instância competente.

Art. 2º O Conselho Consultivo atuará em articulação com:

I – a Assembleia Geral, quando se tratar de matéria institucional superior;

II – a Diretoria Executiva, quando se tratar de execução, gestão operacional, serviços, parcerias, comunicação ou prestação de contas;

III – a Comissão de Gestão e Governança, quando se tratar de portfólio estratégico, prioridades, riscos, indicadores, fases de implantação ou recomendações estratégicas;

IV – o Conselho Fiscal, quando houver matéria relacionada à transparência, prestação de contas, sustentabilidade financeira ou riscos econômico-financeiros;

V – as Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho, quando instituídos.

Art. 3º A atuação do Conselho Consultivo observará os seguintes princípios:

I – participação plural e representativa;

II – finalidade pública e territorial;

III – transparência e rastreabilidade das recomendações;

IV – respeito à diversidade de atores do território;

V – integridade e prevenção de conflito de interesses;

VI – cooperação entre universidade, poder público, setor produtivo, sociedade civil, economia criativa, cultura e comunidade local;

VII – inclusão produtiva, acessibilidade e sustentabilidade;

VIII – respeito aos usos, dinâmicas e grupos presentes no Setor Comercial Sul;

IX – escuta qualificada e devolutiva institucional;

X – proteção de dados pessoais e confidencialidade de informações sensíveis;

XI – contribuição para a aprendizagem institucional e melhoria contínua do Polo.

CAPÍTULO II
DAS COMPETÊNCIAS DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 4º Compete ao Conselho Consultivo:

I – emitir recomendações sobre prioridades, oportunidades, riscos e demandas relacionadas à implantação do Polo;

II – contribuir para a leitura territorial, social, econômica, cultural, tecnológica e institucional do Setor Comercial Sul;

III – apoiar a articulação entre poder público, universidades, centros de pesquisa, empresas, *startups*, organizações culturais, coletivos criativos, instituições de fomento, sociedade civil e comunidade local;

IV – acompanhar, em caráter consultivo, relatórios públicos de gestão, monitoramento, impacto, transparência e prestação de contas;

V – sugerir temas para análise pela Comissão de Gestão e Governança, pela Diretoria Executiva, pelas Câmaras Temáticas ou pelos Grupos de Trabalho;

VI – propor medidas de inclusão, acessibilidade, diversidade, sustentabilidade, prevenção de efeitos territoriais indesejados e fortalecimento da legitimidade pública do Polo;

VII – contribuir para a identificação de demandas de usuários, parceiros, empreendedores, trabalhadores, coletivos, moradores, frequentadores e demais atores relacionados ao SCS;

VIII – apoiar a mobilização de parceiros, redes, competências, oportunidades, projetos e fontes de cooperação compatíveis com as finalidades do Polo;

IX – recomendar ajustes em serviços, programas, comunicação, estratégias de engajamento, instrumentos de escuta e mecanismos de transparência;

X – contribuir para a avaliação qualitativa dos benefícios territoriais produzidos pelo Polo;

XI – apoiar a construção de confiança entre a Entidade Gestora, os atores institucionais e o território;

XII – exercer outras competências consultivas previstas no Estatuto da Entidade Gestora, neste Regimento ou em deliberação da instância competente.

Art. 5º As recomendações do Conselho Consultivo poderão versar, entre outros temas, sobre:

I – governança e participação social;

II – inovação, tecnologia e economia criativa;

III – cultura, produção criativa e redes locais;

IV – serviços, infraestrutura, espaços e SLAs;

V – inclusão produtiva, diversidade e acessibilidade;

VI – ESG, impacto territorial e salvaguardas sociais;

VII – comunicação, transparência e engajamento;

VIII – funding, parcerias e sustentabilidade financeira;

IX – desenvolvimento urbano, reocupação qualificada e usos do território;

X – riscos institucionais, sociais, ambientais, reputacionais ou territoriais;

XI – formação, capacitação e desenvolvimento de talentos;

XII – propriedade intelectual, dados, plataformas e ativos intangíveis, quando aplicável.

Art. 6º O Conselho Consultivo não poderá:

I – administrar a Entidade Gestora;

II – representar juridicamente a Associação;

III – celebrar contratos, convênios, termos de cooperação ou instrumentos congêneres em nome da Entidade Gestora;

IV – aprovar contas, orçamento, demonstrações financeiras ou uso de recursos;

V – deliberar, em caráter final, sobre inclusão, exclusão ou priorização de iniciativas do portfólio estratégico;

VI – substituir a Comissão de Gestão e Governança em suas atribuições estratégico-decisórias;

VII – substituir a Diretoria Executiva em suas funções administrativas e operacionais;

VIII – assumir obrigações perante terceiros;

IX – utilizar a condição de conselheiro para obtenção de vantagem pessoal, institucional ou econômica indevida.

CAPÍTULO III
DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 7º O Conselho Consultivo será composto por representantes de segmentos institucionais, produtivos, acadêmicos, culturais, sociais e territoriais relacionados às finalidades do Polo.

Art. 8º A composição do Conselho Consultivo deverá contemplar, sempre que possível, representantes dos seguintes segmentos:

I – universidades, instituições de ensino e centros de pesquisa;

II – poder público, em áreas relacionadas à ciência, tecnologia, inovação, cultura, economia criativa, desenvolvimento econômico, desenvolvimento urbano, turismo, inclusão social, sustentabilidade e políticas territoriais;

III – setor produtivo, empresas, entidades empresariais e organizações setoriais;

IV – *startups*, empreendimentos inovadores e ambientes de inovação;

V – organizações da economia criativa e da cultura;

VI – artistas, produtores culturais, coletivos criativos e agentes culturais;

VII – organizações da sociedade civil;

VIII – comunidade local, trabalhadores, usuários, frequentadores ou representantes territoriais do Setor Comercial Sul;

IX – instituições de fomento, financiamento, apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento;

X – especialistas convidados em temas estratégicos para o Polo;

XI – outros atores considerados relevantes pela Entidade Gestora ou pela

Comissão de Gestão e Governança.

§ 1º A composição do Conselho Consultivo deverá buscar equilíbrio entre representatividade, diversidade, capacidade de contribuição e efetividade de funcionamento.

§ 2º A participação de representantes do poder público terá natureza institucional e consultiva, não implicando subordinação da Entidade Gestora à Administração Pública nem transferência de competências próprias dos órgãos públicos.

§ 3º A participação no Conselho Consultivo não gera vínculo empregatício, remuneração obrigatória, mandato representativo legal da Entidade Gestora ou responsabilidade por obrigações assumidas pela Associação.

Art. 9º O Conselho Consultivo será composto por membros titulares e suplentes, indicados pelos respectivos segmentos ou instituições, conforme critérios definidos pela Entidade Gestora.

§ 1º Cada instituição ou segmento representado poderá indicar um titular e um suplente.

§ 2º No caso de representantes territoriais, culturais, comunitários ou da sociedade civil, poderão ser adotados processos de indicação, chamada pública, convite institucional ou seleção por critérios de representatividade, conforme regulamento específico.

§ 3º A Entidade Gestora deverá manter registro atualizado dos membros titulares, suplentes, instituições representadas, contatos, mandatos e eventuais declarações de conflito de interesses.

Art. 10. O número de membros do Conselho Consultivo será definido pela Entidade Gestora, observado o equilíbrio entre pluralidade de representação e capacidade efetiva de funcionamento.

Parágrafo único. Sempre que necessário, o Conselho Consultivo poderá contar com convidados, especialistas ou observadores, sem direito a voto consultivo, para contribuir em temas específicos.

CAPÍTULO IV
DA INDICAÇÃO, MANDATO, SUBSTITUIÇÃO E DESLIGAMENTO DOS CONSELHEIROS

Art. 11. Os membros do Conselho Consultivo serão designados pela Entidade Gestora, a partir de indicação dos segmentos ou instituições representadas, convite institucional ou outro procedimento aprovado pela instância competente.

Art. 12. O mandato dos membros do Conselho Consultivo será de 2 (dois) anos, permitida recondução.

§ 1º No período inicial de implantação do Polo, poderá ser adotado mandato transitório, com duração ajustada às necessidades de instalação e consolidação do Conselho.

§ 2º A recondução dos conselheiros deverá considerar assiduidade, contribuição efetiva, aderência às finalidades do Polo e equilíbrio de representação.

Art. 13. O membro suplente substituirá o titular em suas ausências, impedimentos, afastamentos ou vacância.

Art. 14. A substituição de conselheiro poderá ocorrer:

I – por solicitação da instituição ou segmento representado;

II – por renúncia formal do conselheiro;

III – por encerramento do mandato;

IV – por ausência injustificada em 3 (três) reuniões consecutivas ou 5 (cinco) alternadas no período de 12 (doze) meses;

V – por descumprimento deste Regimento, do Estatuto ou das políticas de integridade da Entidade Gestora;

VI – por ocorrência de conflito de interesses permanente e incompatível com a atuação no Conselho;

VII – por prática de ato contrário às finalidades, à reputação ou à integridade da Entidade Gestora.

§ 1º O desligamento motivado deverá ser precedido de comunicação formal e oportunidade de manifestação.

§ 2º A decisão sobre substituição ou desligamento caberá à Entidade Gestora, ouvida a Coordenação do Conselho Consultivo, quando pertinente.

Art. 15. Os conselheiros deverão assinar termo de adesão ao Conselho Consultivo, comprometendo-se a observar o Estatuto, este Regimento, as normas de integridade, as regras de conflito de interesses, as disposições de confidencialidade e as normas de proteção de dados aplicáveis.

CAPÍTULO V
DA COORDENAÇÃO DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 16. O Conselho Consultivo será coordenado por um de seus membros titulares, eleito pelos conselheiros para mandato de 1 (um) ano, permitida uma recondução consecutiva.

§ 1º A coordenação poderá ser exercida de forma rotativa entre os segmentos representados, conforme deliberação do Conselho Consultivo.

§ 2º A escolha da Coordenação deverá observar critérios de disponibilidade, legitimidade, capacidade de articulação, equilíbrio institucional e ausência de

conflito de interesses.

Art. 17. Poderá ser escolhido Vice-Coordenador, com a função de substituir o Coordenador em suas ausências ou impedimentos e apoiá-lo na condução das atividades.

Art. 18. Compete ao Coordenador do Conselho Consultivo:

I – conduzir as reuniões do Conselho;

II – articular a elaboração da pauta, com apoio da Secretaria Executiva;

III – assegurar o cumprimento deste Regimento;

IV – organizar a manifestação dos conselheiros;

V – promover ambiente de diálogo, pluralidade e respeito institucional;

VI – encaminhar recomendações aprovadas ou registradas pelo Conselho à instância competente;

VII – acompanhar, com a Secretaria Executiva, a situação das recomendações encaminhadas;

VIII – solicitar à Entidade Gestora informações necessárias ao exercício das funções consultivas do Conselho;

IX – representar o Conselho Consultivo em reuniões internas, quando designado;

X – exercer outras atribuições compatíveis com sua função.

Art. 19. O Conselho Consultivo contará com apoio da Secretaria Executiva da Entidade Gestora.

Art. 20. Compete à Secretaria Executiva:

I – organizar convocações, pautas e documentos de apoio;

II – registrar presenças e ausências;

III – elaborar atas ou memórias de reunião;

IV – registrar recomendações, contribuições, manifestações e encaminhamentos;

V – manter repositório documental do Conselho;

VI – acompanhar a tramitação das recomendações;

VII – comunicar aos conselheiros as respostas das instâncias competentes;

VIII – registrar declarações de conflito de interesses;

IX – apoiar Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho vinculados ao Conselho;

X – organizar relatórios sintéticos de atuação do Conselho Consultivo.

CAPÍTULO VI
DAS REUNIÕES

Art. 21. O Conselho Consultivo reunir-se-á ordinariamente a cada 2 (dois) meses, podendo adotar periodicidade semestral ou trimestral em razão da fase de implantação, da maturidade institucional ou da agenda deliberada pela Entidade Gestora.

§ 1º Na fase inicial de implantação do Polo, poderão ser realizadas reuniões mais frequentes para instalação do Conselho, pactuação de agenda e definição de prioridades consultivas.

§ 2º O calendário anual de reuniões deverá ser aprovado pelo Conselho Consultivo ou pela Entidade Gestora, conforme procedimento definido.

Art. 22. O Conselho Consultivo poderá reunir-se extraordinariamente:

I – por convocação de sua Coordenação;

II – por solicitação da Diretoria Executiva;

III – por solicitação da Comissão de Gestão e Governança;

IV – por requerimento de, no mínimo, um terço dos conselheiros titulares;

V – por demanda justificada de Câmara Temática ou Grupo de Trabalho.

Art. 23. As reuniões poderão ocorrer em formato presencial, virtual ou híbrido.

Art. 24. A convocação das reuniões ordinárias será enviada com antecedência mínima de 7 (sete) dias.

§ 1º A convocação deverá conter data, horário, local ou link de acesso, pauta e documentos de apoio disponíveis.

§ 2º Reuniões extraordinárias poderão ser convocadas com antecedência menor, mediante justificativa.

Art. 25. A pauta das reuniões será elaborada pela Coordenação do Conselho, com apoio da Secretaria Executiva, podendo receber sugestões:

I – dos conselheiros;

II – da Diretoria Executiva;

III – da Comissão de Gestão e Governança;

IV – do Conselho Fiscal, quando pertinente;

V – das Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho;

VI – de atores territoriais, usuários, parceiros ou comunidade, mediante canais institucionais.

Art. 26. O quórum mínimo de instalação das reuniões será de um terço dos membros titulares ou suplentes em exercício.

Parágrafo único. Na ausência de quórum, a reunião poderá ser realizada em caráter informativo, sem emissão de recomendações formais.

Art. 27. As reuniões deverão ser registradas em ata, memória ou relatório sintético, contendo:

I – data, horário, local ou formato;

II – conselheiros presentes e ausentes;

III – convidados participantes;

IV – pauta;

V – síntese das discussões;

VI – recomendações formuladas;

VII – manifestações divergentes, quando solicitado;

VIII – encaminhamentos;

IX – responsáveis;

X – prazos;

XI – registros de conflito de interesses.

CAPÍTULO VII
DAS RECOMENDAÇÕES, MANIFESTAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS

Art. 28. As recomendações do Conselho Consultivo deverão ser formuladas de modo claro, objetivo e rastreável, indicando, sempre que possível:

I – tema;

II – justificativa;

III – relação com o Plano Estratégico do Polo;

IV – impacto esperado;

V – riscos ou oportunidades identificados;

VI – instância destinatária;

VII – sugestão de providência;

VIII – urgência ou prioridade.

Art. 29. As recomendações poderão ser aprovadas:

I – por consenso;

II – por maioria simples dos conselheiros presentes;

III – por registro de manifestação qualificada, quando não houver consenso;

IV – por relatório de Câmara Temática ou Grupo de Trabalho, quando validado pelo Conselho.

§ 1º O Conselho Consultivo poderá registrar posições divergentes ou complementares, quando houver pluralidade de entendimento.

§ 2º A ausência de consenso não impedirá o encaminhamento de contribuições, desde que explicitada sua natureza.

Art. 30. As recomendações serão encaminhadas pela Secretaria Executiva à instância competente, que poderá ser:

I – Diretoria Executiva;

II – Comissão de Gestão e Governança;

III – Conselho Fiscal;

IV – Assembleia Geral;

V – Câmara Temática ou Grupo de Trabalho;

VI – unidade técnica responsável.

Art. 31. As recomendações encaminhadas deverão ser classificadas, pela instância competente, em uma das seguintes situações:

I – recebida;

II – em análise;

III – aceita;

IV – parcialmente aceita;

V – não aceita;

VI – encaminhada a outra instância;

VII – concluída.

Art. 32. A resposta à recomendação deverá indicar:

I – decisão adotada;

II – justificativa;

III – unidade ou instância responsável;

IV – providência prevista;

V – prazo estimado, quando aplicável;

VI – necessidade de análise complementar;

VII – forma de devolutiva ao Conselho Consultivo.

Art. 33. O Conselho Consultivo poderá solicitar informações sobre o andamento de recomendações anteriormente encaminhadas.

Art. 34. A Secretaria Executiva deverá manter registro atualizado das recomendações e respectivas respostas, compondo o fluxo de participação e devolutiva institucional.

CAPÍTULO VIII
DAS CÂMARAS TEMÁTICAS E GRUPOS DE TRABALHO

Art. 35. O Conselho Consultivo poderá propor a criação de Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho para aprofundar temas específicos relacionados à implantação do Polo.

Art. 36. As Câmaras Temáticas poderão ter caráter recorrente ou semipermanente, enquanto os Grupos de Trabalho terão caráter temporário e produto definido.

Art. 37. Poderão ser criadas Câmaras Temáticas ou Grupos de Trabalho sobre, entre outros, os seguintes temas:

I – inovação, tecnologia e economia criativa;

II – cultura, território e identidade;

III – inclusão produtiva, diversidade e acessibilidade;

IV – serviços, infraestrutura e uso dos espaços;

V – ESG, impacto e salvaguardas territoriais;

VI – comunicação, transparência e engajamento;

VII – funding, parcerias e sustentabilidade financeira;

VIII – educação, capacitação e desenvolvimento de talentos;

IX – desenvolvimento urbano e reocupação qualificada;

X – dados, plataformas, propriedade intelectual e ativos intangíveis.

Art. 38. O ato de criação de Câmara Temática ou Grupo de Trabalho deverá indicar:

I – objeto;

II – justificativa;

III – composição;

IV – coordenação;

V – prazo;

VI – produto esperado;

VII – forma de apresentação dos resultados;

VIII – instância destinatária da recomendação, parecer ou relatório.

Art. 39. As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho poderão contar com conselheiros, especialistas convidados, representantes de instituições parceiras, atores territoriais, usuários, pesquisadores ou membros da comunidade, conforme o tema.

Art. 40. Os produtos das Câmaras Temáticas e dos Grupos de Trabalho poderão assumir a forma de:

I – parecer;

II – nota técnica;

III – recomendação;

IV – relatório;

V – proposta de diretriz;

VI – síntese de escuta;

VII – matriz de riscos;

VIII – proposta de melhoria;

IX – registro de demandas territoriais.

Art. 41. As Câmaras Temáticas e os Grupos de Trabalho não terão competência deliberativa final, cabendo-lhes subsidiar o Conselho Consultivo, a Comissão de Gestão e Governança ou a Diretoria Executiva, conforme o caso.

CAPÍTULO IX
DA ESCUTA TERRITORIAL, PARTICIPAÇÃO E DEVOLUTIVA

Art. 42. O Conselho Consultivo deverá contribuir para a escuta territorial e a participação qualificada dos atores relacionados ao Setor Comercial Sul.

Art. 43. A escuta territorial poderá ocorrer por meio de:

I – reuniões abertas;

II – consultas públicas;

III – oficinas;

IV – audiências ou encontros temáticos;

V – formulários e canais digitais;

VI – entrevistas ou grupos focais;

VII – reuniões com segmentos específicos;

VIII – registros de demandas recebidas pela Entidade Gestora;

IX – painéis de *feedback*;

X – outros mecanismos compatíveis com as finalidades do Polo.

Art. 44. As contribuições recebidas por meio de escuta territorial deverão ser registradas, sistematizadas e encaminhadas à instância competente, quando pertinentes.

Art. 45. Sempre que possível, deverá ser assegurada devolutiva aos participantes dos processos de escuta, indicando:

I – contribuições recebidas;

II – encaminhamentos adotados;

III – recomendações incorporadas;

IV – justificativas para não incorporação;

V – próximos passos.

Art. 46. O Conselho Consultivo deverá zelar para que os processos de participação não se limitem à comunicação institucional, mas contribuam para a qualificação das decisões, o aperfeiçoamento dos serviços e o fortalecimento da legitimidade territorial do Polo.

CAPÍTULO X
DA ÉTICA, INTEGRIDADE E CONFLITO DE INTERESSES

Art. 47. Os membros do Conselho Consultivo deverão atuar com ética, boa-fé, transparência, responsabilidade institucional e respeito às finalidades do Polo.

Art. 48. O conselheiro que possuir interesse direto ou indireto em matéria discutida deverá declarar conflito de interesses antes da manifestação sobre o tema.

§ 1º Declarado o conflito de interesses, o conselheiro poderá participar da discussão apenas para prestar informações, se solicitado, devendo abster-se de participar da formulação de recomendação específica quando houver risco de favorecimento indevido.

§ 2º O conflito de interesses deverá ser registrado em ata ou memória da reunião.

Art. 49. Considera-se conflito de interesses, entre outras hipóteses:

I – vínculo direto com entidade, empresa, projeto, contrato, parceria ou iniciativa objeto da discussão;

II – possibilidade de benefício pessoal, institucional, econômico, político, profissional ou reputacional indevido;

III – vínculo familiar, societário, contratual ou funcional com interessado direto;

IV – uso de informação privilegiada;

V – atuação simultânea em posição que comprometa a imparcialidade da contribuição;

VI – interesse incompatível com as finalidades públicas, territoriais e institucionais do Polo.

Art. 50. É vedado aos conselheiros:

I – utilizar o Conselho Consultivo para promoção pessoal, partidária, eleitoral ou institucional indevida;

II – representar a Entidade Gestora sem autorização formal;

III – assumir compromissos ou obrigações em nome da Entidade Gestora;

IV – utilizar informações obtidas no Conselho para benefício próprio ou de terceiros;

V – solicitar vantagem, favorecimento, contratação ou benefício em razão da condição de conselheiro;

VI – interferir indevidamente em processos de contratação, seleção, parceria, financiamento ou uso de espaços;

VII – divulgar informações confidenciais ou estratégicas sem autorização.

Art. 51. A violação das regras de ética, integridade e conflito de interesses poderá ensejar advertência, registro formal, afastamento de discussão específica, recomendação de substituição ou desligamento do Conselho Consultivo, conforme gravidade e procedimento definido pela Entidade Gestora.

CAPÍTULO XI
DA TRANSPARÊNCIA, CONFIDENCIALIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS

Art. 52. O Conselho Consultivo observará diretrizes de transparência, documentação, rastreabilidade e prestação de contas.

Art. 53. Deverão ser mantidos registros de:

I – composição do Conselho;

II – atas ou memórias de reunião;

III – recomendações formuladas;

IV – manifestações divergentes, quando houver;

V – encaminhamentos;

VI – respostas das instâncias competentes;

VII – Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho instituídos;

VIII – declarações de conflito de interesses;

IX – documentos de apoio, quando aplicável.

Art. 54. A publicidade das atas, recomendações e documentos do Conselho Consultivo observará:

I – as políticas de transparência da Entidade Gestora;

II – a proteção de dados pessoais;

III – a confidencialidade de informações estratégicas, técnicas, institucionais, comerciais ou sensíveis;

IV – exigências legais, contratuais ou de parceiros;

V – o interesse público e territorial da divulgação.

Art. 55. O tratamento de dados pessoais no âmbito do Conselho Consultivo deverá observar a legislação aplicável e as políticas internas da Entidade Gestora.

§ 1º Dados de conselheiros, participantes, usuários, comunidade, parceiros ou demais titulares deverão ser tratados apenas para finalidades legítimas, específicas e compatíveis com a atuação institucional do Polo.

§ 2º A divulgação de informações pessoais em atas, relatórios ou plataformas deverá observar critérios de necessidade, adequação, segurança e transparência.

CAPÍTULO XII

DAS RELAÇÕES COM A COMISSÃO DE GESTÃO E GOVERNANÇA, DIRETORIA EXECUTIVA E CONSELHO FISCAL

Art. 56. O Conselho Consultivo manterá relação institucional com a Comissão de Gestão e Governança, especialmente para encaminhamento de recomendações estratégicas relacionadas ao portfólio, indicadores, riscos, fases de implantação e prioridades do Plano.

Art. 57. A Comissão de Gestão e Governança deverá receber, analisar e responder às recomendações estratégicas do Conselho Consultivo, nos termos de seu regimento.

Art. 58. O Conselho Consultivo poderá solicitar à Diretoria Executiva informações institucionais necessárias ao exercício de suas funções consultivas, observadas as restrições legais, contratuais, estratégicas, financeiras, de proteção de dados ou

confidencialidade.

Art. 59. A Diretoria Executiva poderá solicitar ao Conselho Consultivo recomendações, contribuições ou pareceres sobre:

I – serviços e atendimento aos usuários;

II – comunicação e engajamento;

III – parcerias e articulação institucional;

IV – economia criativa, cultura, inovação e tecnologia;

V – inclusão produtiva, acessibilidade e diversidade;

VI – riscos territoriais e reputacionais;

VII – impactos sociais, culturais, econômicos e urbanos;

VIII – outros temas relevantes para a gestão do Polo.

Art. 60. O Conselho Consultivo poderá encaminhar ao Conselho Fiscal preocupações, recomendações ou percepções relativas à transparência, prestação de contas, sustentabilidade financeira ou riscos de integridade, sem prejuízo das competências próprias do Conselho Fiscal.

Art. 61. As relações entre o Conselho Consultivo e os demais órgãos deverão observar a separação entre consulta, deliberação, execução e fiscalização.

CAPÍTULO XIII
DOS RELATÓRIOS E DA CONTRIBUIÇÃO À AVALIAÇÃO DO POLO

Art. 62. O Conselho Consultivo poderá elaborar relatório anual de contribuições, recomendações e percepções territoriais.

Art. 63. O relatório anual do Conselho Consultivo poderá conter:

I – síntese das reuniões realizadas;

II – temas discutidos;

III – recomendações formuladas;

IV – situação das recomendações encaminhadas;

V – principais percepções dos segmentos representados;

VI – riscos e oportunidades identificados;

VII – contribuições para a avaliação de benefícios territoriais;

VIII – sugestões de melhoria para a governança, serviços, comunicação, participação e impacto do Polo.

Art. 64. O relatório do Conselho Consultivo deverá ser encaminhado à Diretoria Executiva e à Comissão de Gestão e Governança, podendo compor o relatório público de gestão da Entidade Gestora.

Art. 65. A contribuição do Conselho Consultivo para a avaliação do Polo terá caráter qualitativo e participativo, complementando indicadores, relatórios técnicos, painéis de monitoramento e avaliações de impacto.

CAPÍTULO XIV
DA IMPLANTAÇÃO FASEADA DO CONSELHO CONSULTIVO

Art. 66. A implantação do Conselho Consultivo deverá acompanhar as fases de desenvolvimento institucional do Polo.

Art. 67. Na Fase 1, de rotinas e previsibilidade, o Conselho Consultivo deverá priorizar:

I – instalação de sua composição inicial;

II – pactuação de seu calendário e regras de funcionamento;

III – definição de agenda temática prioritária;

IV – contribuição para a leitura territorial inicial;

V – apoio à legitimação pública da Entidade Gestora;

VI – recomendações sobre governança, transparência e serviços iniciais.

Art. 68. Na Fase 2, de *retrofit* e reocupação, o Conselho Consultivo deverá priorizar:

I – acompanhamento consultivo da ampliação de serviços e SLAs;

II – recomendações sobre parcerias, funding, comunicação e engajamento;

III – identificação de riscos territoriais, sociais, culturais e reputacionais;

IV – apoio à escuta de usuários, parceiros e comunidade;

V – contribuição às Câmaras Temáticas e Grupos de Trabalho.

Art. 69. Na Fase 3, de consolidação como referência, o Conselho Consultivo deverá priorizar:

I – contribuição à avaliação de benefícios territoriais;

II – recomendações sobre maturidade institucional;

III – análise de reputação, legitimidade e percepção pública;

IV – apoio à consolidação de redes estratégicas;

V – identificação de novas oportunidades de inovação, economia criativa e desenvolvimento territorial.

CAPÍTULO XV
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 70. Este Regimento poderá ser alterado por deliberação da instância competente da Entidade Gestora, ouvido o Conselho Consultivo, quando pertinente.

Art. 71. Até a instalação definitiva do Conselho Consultivo, a Entidade Gestora poderá instituir composição provisória, com mandato transitório, para apoiar a fase inicial de implantação do Polo.

Art. 72. A primeira composição do Conselho Consultivo deverá buscar representatividade mínima dos segmentos acadêmico, público, produtivo, criativo-cultural, sociedade civil e território.

Art. 73. Os casos omissos serão resolvidos pela Entidade Gestora, observados o Estatuto, o Regimento da Comissão de Gestão e Governança, as políticas internas e a legislação aplicável.

Art. 74. Este Regimento entra em vigor na data de sua aprovação pela instância competente da Entidade Gestora.

Brasília, ___ de _____ de 2026.

ANEXO D: Plano de serviços e infraestrutura do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (2026-2036)

1. FUNÇÃO DO PLANO DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA NO CONJUNTO DO PLANO ESTRATÉGICO

Este Plano de Serviços e Infraestrutura detalha, em chave técnico-operacional, a dimensão de implementação associada ao **PG_2: Operação Territorial e Serviços** do Plano Estratégico. Sua função é explicitar os serviços, equipamentos, espaços, arranjos de funcionamento, requisitos de implantação e condições operacionais necessárias para que a transformação do território deixe de ser apenas diretriz estratégica e se converta em operação urbana, produtiva e cotidiana verificável. No arranjo geral do Plano, esse documento corresponde à principal entrega associada ao **$PJ_{2.1}$: Plano completo de serviços criativos e infraestrutura**, articulando-se diretamente à perspectiva **P_2: Processos e Operação**.

Sua posição no conjunto do Plano Estratégico é, portanto, eminentemente instrumental. Se o **PG_1: Governança e Base Institucional** cria as condições de coordenação, base legal e sustentação financeira, o **PG_2** converte essa base em rotinas, protocolos, *hubs*, serviços, infraestrutura física e digital e mecanismos de convivência, permitindo ao território operar com regularidade, previsibilidade e qualidade. Nessa lógica, o Plano de Serviços e Infraestrutura não substitui a formulação estratégica já consolidada no Plano Estratégico; ele a desdobra em componentes concretos de implantação, organizados para apoiar a ativação do ecossistema produtivo e a gestão da experiência territorial.

Essa função se expressa de forma direta na vinculação do documento aos objetivos estratégicos **OE_2: Estabelecer operação urbana cotidiana com previsibilidade e qualidade de serviços**, **OE_6: Ativar os cinco *hubs* criativos e tecnológicos com massa crítica de atores** e **OE_{10}: Consolidar pactos de convivência e gestão da experiência territorial**. Assim, o Plano de Serviços e Infraestrutura atua como ponte entre a estratégia e a execução: organiza os meios pelos quais a operação urbana passa a ser verificável, os *hubs* podem funcionar em escala e a ambiência 24 horas pode ser sustentada por serviços, protocolos e pactos operacionais.

Ao mesmo tempo, o documento materializa a passagem da dispersão à convergência, respondendo ao diagnóstico de que o DF já dispõe de políticas, programas e ambientes de inovação, mas com baixa ancoragem territorial no SCS. Seu papel não é criar um ecossistema do zero, mas territorializar capacidades existentes, organizar seis eixos estruturantes de serviços e infraestrutura e orientar a implantação de uma base operacional capaz de sustentar, em fases sucessivas, a ativação do Polo. Nessa perspectiva, o documento serve de referência para a priorização de investimentos, a celebração de parcerias, a elaboração de editais, a pactuação de SLAs e o sequenciamento da implantação ao longo do horizonte 2026–2036.

2. BASE DIAGNÓSTICA RESUMIDA PARA OS SERVIÇOS E A

INFRAESTRUTURA

A base diagnóstica que sustenta este Plano de Serviços e Infraestrutura indica que o principal desafio do Setor Comercial Sul não é ausência absoluta de ativos, mas sua baixa convergência territorial. O SCS reúne centralidade, acessibilidade e capacidade potencial de atração de fluxos, mas ainda opera com vacância, baixa permanência e oferta insuficiente de ambientes e serviços diretamente associados ao ecossistema de inovação, economia criativa e convivência urbana. Em escala distrital, há capacidade instalada relevante, mas dispersa e pouco ancorada no território. Para este Plano, isso significa que a implantação dos serviços e da infraestrutura deve combinar criação de novas capacidades com articulação de recursos já existentes.

> **Achado central:** o problema do SCS não é ausência de ativos, mas baixa convergência territorial entre capacidades existentes, serviços urbanos e infraestrutura de inovação.

Escassez de equipamentos internos ao SCS

O diagnóstico revelou um déficit estrutural de ambientes de apoio ao empreendedorismo e à inovação no interior do SCS. Dos 72 equipamentos mapeados no Distrito Federal, apenas três estão localizados no próprio território: o ProOffices, o Espaço de Inovação da SECTI/GDF e o Polo em estruturação. Essa baixa densidade interna evidencia a necessidade de implantar, no próprio SCS, uma base mínima de coworking, laboratórios, espaços de eventos, formação e geração de empreendimentos, capaz de produzir presença recorrente, uso cotidiano e massa crítica inicial.

Baixo acesso efetivo aos ambientes de inovação

A pesquisa com estabelecimentos locais mostrou que a maioria dos respondentes nunca acessou equipamentos de apoio ao empreendedorismo e à inovação, embora reconheça sua relevância para o desenvolvimento do território. Os coworkings aparecem como os ambientes mais utilizados, enquanto os espaços maker registram os maiores índices de não uso. Esse descompasso entre relevância percebida e utilização efetiva indica que a implantação da infraestrutura não pode se limitar à oferta física: ela deve ser acompanhada por estratégias de acesso simplificado, curadoria de uso, comunicação orientada a resultados concretos e aderência às necessidades reais das micro e pequenas empresas do SCS.

Infraestrutura urbana e serviços como condicionantes da operação

O diagnóstico também mostrou que a viabilidade dos serviços e equipamentos do Polo depende diretamente da qualidade do espaço urbano e da oferta de serviços básicos de suporte à permanência. Foram identificadas lacunas relevantes em áreas como saúde, atendimento ao cidadão, segurança pública e educação infantil, além de problemas relacionados à degradação física, à ociosidade imobiliária e à precariedade dos espaços de convivência. Isso significa que a infraestrutura do Polo deve ser pensada

em articulação com zeladoria, ordenamento, mobilidade, segurança, pactos de convivência e serviços urbanos essenciais. Em outras palavras, os equipamentos do Polo só ganham efetividade quando inseridos em uma operação territorial minimamente estável.

Ativos já existentes no território

Apesar das lacunas, o diagnóstico identificou ativos concretos que podem funcionar como âncoras da implantação. Entre eles destacam-se o Senac-DF — Centro Miguel Setembrino, com infraestrutura robusta de formação; o Espaço de Inovação da SECTI/GDF, como embrião institucional para laboratórios e serviços tecnológicos; a rede local de equipamentos culturais, como Sesc-DF, Museu dos Correios e Casa da Cultura da América Latina; o ProOffices, como demonstração de viabilidade de coworking no território; e o UniCEUB — Centro de Atendimento à Comunidade, como referência de oferta de serviços territorializados. Esses ativos indicam que a estratégia mais adequada não é de substituição, mas de articulação, expansão e integração de capacidades já presentes no SCS.

Implicações para este Plano

A leitura diagnóstica aponta quatro implicações diretas para o Plano de Serviços e Infraestrutura: *(i)* a implantação deve ser incremental, começando por equipamentos e serviços com maior capacidade de ativação territorial; *(ii)* os serviços precisam estar acoplados a programas, editais, formação, incubação e uso recorrente, evitando que a infraestrutura opere de forma isolada; *(iii)* a implantação deve combinar novos investimentos com a territorialização de ativos e parceiros já existentes; *(iv)* a efetividade dos eixos propostos depende de condições operacionais mais amplas, como governança, pactos de convivência, SLAs e coordenação entre atores públicos e privados. É com base nessas implicações que se organiza, na seção seguinte, o quadro geral dos seis eixos de serviços e infraestrutura.

3. QUADRO GERAL DOS SEIS EIXOS DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA

O Plano de Serviços e Infraestrutura organiza a operação do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul em seis eixos estruturantes, que traduzem, em chave técnico-operacional, os componentes necessários à ativação do ecossistema produtivo, à qualificação da experiência territorial e à sustentação do funcionamento cotidiano do Polo. Esses eixos foram definidos a partir da articulação entre a base diagnóstica do território, os ativos já existentes no SCS e a necessidade de implantar, de forma faseada, uma infraestrutura capaz de apoiar empreendedorismo, inovação, economia criativa, formação, convivência e geração de empreendimentos. Em conjunto, eles conformam a base material e funcional dos cinco *hubs* temáticos e permitem converter diretrizes estratégicas em serviços, espaços, programas e rotinas operacionais efetivas.

Quadro 1. Síntese dos seis eixos de serviços e infraestrutura

Eixo	Função no Polo	Componentes principais
1. Infraestrutura empresarial	Oferecer base física e serviços de suporte para empreendedores, *startups*, micro e pequenas empresas e profissionais criativos.	Coworkings, salas privativas, escritórios virtuais, salas de reunião, *clusters* temáticos, serviços administrativos e conectividade.
2. Infraestrutura de eventos	Sustentar atividades coletivas de formação, circulação, conexão e visibilidade do ecossistema.	Auditórios, salas de treinamento, espaços expositivos, arenas para *hackathons* e eventos, estrutura multimídia e espaços *open air*.
3. Infraestrutura de serviços e convivência	Ampliar permanência, uso cotidiano, conforto urbano e atratividade territorial.	Alimentação, lazer, espaços verdes, mobilidade, serviços urbanos essenciais, apoio ao cidadão e estruturas de convivência.
4. Infraestrutura de serviços tecnológicos	Apoiar prototipagem, testes, desenvolvimento tecnológico, experimentação e integração digital do Polo.	*Maker space*, *living lab*, centro de IA e dados, laboratórios especializados e plataforma digital integrada.
5. Serviços de formação e qualificação profissional	Desenvolver capital humano alinhado às demandas dos setores criativo e tecnológico.	Cursos livres, formação técnica, graduação tecnológica, trilhas de inclusão produtiva e programas de capacitação.
6. Serviços e mecanismos de geração de empreendimentos	Estruturar o *pipeline* de novos negócios e apoiar o crescimento de empreendimentos inovadores.	Pré-incubação, incubação, aceleração, mentorias, conexão com investidores e GovTech Lab.

Tomados em conjunto, esses seis eixos não devem ser compreendidos como frentes isoladas, mas como componentes interdependentes da operação territorial do Polo. A infraestrutura empresarial e tecnológica cria condições de trabalho, experimentação e produção; os eixos de eventos, convivência e formação ampliam circulação, permanência e densidade de uso; e os mecanismos de geração de empreendimentos conectam essa base a trajetórias de inovação, empreendedorismo e validação de mercado. É dessa articulação que depende a formação de uma base operacional capaz de sustentar a ativação progressiva dos *hubs* e a consolidação do Polo ao longo do horizonte 2026–2036.

O **Quadro 2** explicita, de forma sintética, como os cinco *hubs* do Polo se territorializam no SCS, relacionando vocação funcional, eixos de serviços associados, critérios espaciais de implantação, ativos-âncora e condicionantes operacionais. Seu objetivo é mostrar que a ativação dos *hubs* não depende apenas de decisão programática, mas da aderência entre função estratégica, desenho territorial e capacidade de operação.

A seção seguinte detalha tecnicamente cada um desses eixos, explicitando seus componentes, públicos-alvo, formas de acesso, parceiros potenciais e requisitos de implantação.

Quadro 2 — Territorialização dos cinco hubs do Polo Criativo Tecnológico do SCS

Hub	Vocação predominante	Eixos de serviços mais diretamente associados	Critérios espaciais de implantação	Ativos-âncora e apoios territoriais	Condicionantes urbanísticos e operacionais	Fase prioritária
***Hub* de Inovação, Tecnologia e Dados**	Prototipagem, experimentação, P&D, IA, dados, *living lab* e conexão com inovação aplicada	Infraestrutura de serviços tecnológicos; infraestrutura empresarial; mecanismos de geração de empreendimentos	Imóveis com potencial de *retrofit* técnico, boa conectividade digital, possibilidade de controle de acesso, proximidade de fluxos qualificados e de instituições de CT&I	Espaço de Inovação da SECTI/GDF, UnB, IFB, UCB, Faculdade Senac-DF, Sesi Lab, BIOTIC	Adequação elétrica e de dados, compatibilidade de uso, segurança operacional, gestão técnica dos equipamentos e integração com a plataforma digital	**Fase 1**, com expansão na **Fase 2**
***Hub* de Economia Criativa e Conteúdo**	Audiovisual, design, games, moda, música, exposições, produção de conteúdo e ativação cultural	Infraestrutura empresarial; infraestrutura de eventos; serviços tecnológicos	Áreas com maior potencial de ativação de térreos, presença de equipamentos culturais, visibilidade urbana, circulação de públicos e flexibilidade de uso	Sesc-DF, Casa da Cultura da América Latina, Museu dos Correios, Galeria Index, Boate Externa, agentes criativos já instalados	Compatibilização entre uso cultural e operação cotidiana, requalificação de fachadas e térreos, agenda contínua e gestão de externalidades	**Fase 1**, com consolidação na **Fase 2**
***Hub* de Formação e Qualificação**	Capacitação técnica, cursos livres, trilhas de inclusão produtiva, formação continuada e conexão entre educação e mercado	Serviços de formação e qualificação profissional; infraestrutura de eventos; infraestrutura empresarial	Proximidade de equipamentos educacionais, acessibilidade por transporte público, capacidade de receber turmas e programação recorrente	Senac-DF — Centro Miguel Setembrino, Faculdade Senac-DF, UnB, IFB, UCB, ENAP	Organização da grade formativa, integração com demandas dos *hubs*, certificação, acessibilidade e operação híbrida presencial-digital	**Fase 1**, com ampliação na **Fase 2**
***Hub* de Empreendedorismo, Incubação e GovTech**	Pré-incubação, incubação, aceleração, conexão com investidores, inovação pública e compras públicas de inovação	Mecanismos de geração de empreendimentos; infraestrutura empresarial; serviços tecnológicos	Imóveis modulares, proximidade com espaços de trabalho colaborativo, fácil acesso para mentorias, eventos e conexão com governo e parceiros institucionais	Start BSB, CDT/UnB, Sebrae-DF, BRB, BNDES, AB*Startups*, aceleradoras e fundos parceiros	Governança de editais, critérios de seleção, suporte jurídico e contábil, integração com laboratórios e estabilidade regulatória	**Fase 1**, com ganho de escala na **Fase 2**
***Hub* de Convivência, Serviços e Economia da Noite**	Permanência, alimentação, lazer, serviços ao cidadão, economia noturna, experiência territorial e pactos de convivência	Infraestrutura de serviços e convivência; infraestrutura de eventos; infraestrutura empresarial	Frentes com maior fluxo pedonal, potencial de ativação de térreos, conexão com espaços públicos, acessibilidade e capacidade de uso estendido	Armazém do Campo, Sesc-DF, UniCEUB, setor gastronômico local, serviços públicos e comunitários	Zeladoria, iluminação, limpeza, segurança, mobilidade, protocolos de convivência, gestão de externalidades e coordenação 24/7	**Fase 1** em caráter piloto, com consolidação nas **Fases 2 e 3**

4. DETALHAMENTO TÉCNICO DOS EIXOS

Esta seção apresenta, eixo a eixo, a descrição dos serviços planejados, a ficha técnica de cada componente e, de forma integrada, as evidências do Diagnóstico de Equipamentos de Apoio ao Empreendedorismo e Inovação que materializam,

exemplificam e contextualizam cada elemento do Plano de Serviços e Infraestrutura.

4.1 Infraestrutura empresarial

[Espaços de trabalho, *coworking*, escritório virtual e *clusters* temáticos]

A Infraestrutura Empresarial compreende o conjunto de espaços físicos e serviços de suporte destinados a empreendedores individuais, *startups*, pequenas e médias empresas e profissionais criativos. O Plano prevê modalidades complementares de ocupação (espaços abertos de trabalho cooperativo (*coworking*), salas comerciais privativas, salas de reunião, escritórios virtuais integrados e *clusters* temáticos por cadeias produtivas), com conectividade de alta performance, suporte administrativo e serviços associados como endereço fiscal e consultoria básica em gestão.

O acesso combina contratos simplificados, editais públicos com critérios de priorização social, períodos de carência para novos negócios e tarifas progressivas, 30 a 50% abaixo do mercado nos primeiros doze meses, garantindo acessibilidade sem comprometer a sustentabilidade operacional do Polo. O escalonamento tarifário é baseado no faturamento, com período de carência de 3 a 6 meses e subsídio decrescente conforme crescimento do negócio.

Evidência diagnóstica: O diagnóstico mapeou 25 espaços de *coworking* no DF, representando 34,7% de todos os equipamentos de inovação identificados. No SCS, apenas o ProOffices está internamente localizado. Os escritórios colaborativos são o tipo de equipamento de inovação mais acessado pelos estabelecimentos locais (23,2% usaram ao menos uma vez por ano). Essa assimetria (abundância externa, escassez interna) justifica a expansão prioritária desta oferta no interior do Polo.

Salas empresariais com subsídio progressivo

Sistema de salas comerciais de pequeno porte (15–30 m²) voltado a microempreendedores locais, artistas, artesãos e pequenos comerciantes já estabelecidos no SCS. Implementa escalonamento tarifário progressivo baseado no faturamento, com subsídio de 30–50% abaixo do mercado nos primeiros 12 meses.

Público-alvo	MEIs locais, artistas e artesãos do SCS, pequenos comerciantes em processo de formalização
Capacidade	50–80 salas modulares de 15–30 m²; mobiliário básico, internet ≥ 100 Mbps, controle de acesso digital
Formas de acesso	Editais públicos com priorização para residentes do DF e atuantes no SCS; carência de 3–6 meses
Serviços inclusos	Endereço fiscal, internet, limpeza, segurança, copa, banheiros, recepção compartilhada
Contrapartida	Participação em eventos do Polo e mentorias reversas; *vouchers* de serviços especializados
Atores-chave	Sebrae-DF, Administração Regional do SCS, BRB, Banco do Brasil

Hub de espaços especializados por segmento da Economia Criativa

Conjunto de seis a oito ambientes tematizados (80–150 m² cada) especializados por segmentos da economia criativa, com equipamentos profissionais inclusos e modelo de uso flexível sob demanda: avulso (hora/dia), recorrente (mensal) ou por projeto.

Ambiente	Principais equipamentos e recursos
Estúdio Audiovisual	Câmeras 4K, iluminação profissional, *chroma key*, ilha de edição, *streaming*
Lab Design & Arq.	*Plotters*, mesas digitalizadoras, *scanners* 3D, *workstations* de alta performance
Music Lab	Sala acusticamente tratada, instrumentos, mesa de som, cabine de gravação
Game Dev Space	Computadores *high-end*, headsets VR/AR, consoles, área de testes e UX
Fashion Studio	Costura industrial, bordadeiras, fotografia de produto, estúdio
Food lab / Gastronomia	Cozinha profissional, equipamentos gastronômicos, área de apresentação

Campus virtual integrado — escritório remoto gerenciado

Plataforma digital que integra espaços físicos do Polo com escritórios virtuais profissionais — endereço fiscal, salas de reunião sob demanda, secretariado remoto e plataforma digital completa. Destinado a empresas em regime remoto, *startups* em expansão e profissionais liberais. Planos modulares com possibilidade de upgrade progressivo para espaço físico conforme crescimento do negócio.

Público-alvo	Empresas *full remote*, *startups* em expansão nacional/internacional, consultores e profissionais liberais
Infraestrutura Física	Recepção centralizada, 10–15 salas de reunião equipadas (4–12 pessoas), sistema de videoconferência
Serviços Digitais	Plataforma web/app, digitalização de documentos, secretariado remoto, assinatura eletrônica
Atores-Chave	Junta Comercial do DF, Correios, cartórios digitais, empresas de tecnologia parceiras

Clusters empresariais temáticos

Áreas de 300–500 m² dedicadas a grupos de 15–20 empresas de setores complementares, organizadas por cadeias produtivas (EdTech, HealthTech, AgTech, Moda Sustentável), com governança participativa, programação mensal de *matchmaking* e sistema de moeda social para troca de serviços entre membros. Seleção por edital temático com análise de alinhamento estratégico.

Programa 'Primeira Sede' — transição *Startup-to-Scale*

Programa estruturado de estruturação assistida em três fases (12 meses cada, aproximadamente), voltado a *startups* pós-aceleração, *spin-offs* acadêmicos e empresas saindo de incubadoras universitárias. Inclui conexão com investidores *seed/early stage* e possibilidade de *soft-landing* internacional.

Fase 1 (meses 1–12)	Espaço básico 30–50 m², mentoria intensiva (4h/mês), 1 acesso a sala de reunião/semana
Fase 2 (meses 13–24)	Sala privativa 50–80 m², conexão com investidores (2h/mês), 2 acessos a salas de reunião/semana
Fase 3 (meses 25–36)	Sala consolidada 80–120 m², sala de reunião dedicada, suporte para expansão externa
Atores-Chave	Incubadoras UnB/UCB/IESB, aceleradoras (Cotidiano, ACE), BNDES, AB*Startups*, fundos *seed*

Referências e casos de sucesso

- **Rede Teia (São Paulo)**: 21 espaços colaborativos gratuitos da Prefeitura de SP, com internet, salas de reunião, cursos e atendimento ao empreendedor.
- **Worktiba (Curitiba)**: 3 unidades de coworking público gratuito da

Agência Curitiba de Desenvolvimento, integradas ao ecossistema do Vale do Pinhão.

- **Manifesto Coworking** e **4work**: referências locais de espaços colaborativos no DF, mapeados no diagnóstico como potenciais parceiros do Polo.

4.2 Infraestrutura de eventos

[auditórios, salas de treinamento e espaços de exposição]

A infraestrutura de eventos abrange as estruturas físicas e tecnológicas necessárias para o desenvolvimento de atividades profissionais de caráter coletivo: cursos, oficinas, *hackathons*, feiras, conferências, rodadas de negócios, atividades culturais, lançamentos de produtos criativos e tecnológicos. A gestão se dará por agendamento digital, priorizando iniciativas que promovam inovação, sustentabilidade e impacto social.

Os espaços serão equipados com recursos multimídia, tradução simultânea, plataformas de *streaming* e internet de alta performance. A cobrança de taxa de uso será proporcional ao porte do evento, com subsídios ou gratuidade para atividades de interesse público.

Evidência diagnóstica: As entrevistas em profundidade destacaram a importância de fortalecer e expandir a rede de espaços para realização de eventos, empreendimentos culturais (galerias e estúdios) e instituições de ensino no SCS. O Sesc-DF e a Casa da Cultura da América Latina (UnB) foram citados como equipamentos culturais relevantes já presentes no território. O Senac-DF (Centro Miguel Setembrino), com 10 pavimentos e 6.180 m², dispõe de auditórios e salas que podem ser articulados ao calendário do Polo.

Tipologias de espaços planejados

Tipologia	Capacidade / Especificação	Uso Prioritário
Auditório principal	200–300 lugares, recursos multimídia e tradução simultânea	Conferências, seminários, *pitches* de investimento
Salas de treinamento	4–6 salas de 30–50 lugares cada	Cursos, *workshops*, *bootcamps*, formações técnicas
Espaços de exposição	Galerias e corredores ativados com curadoria rotativa	Mostras artísticas, feiras criativas, lançamentos
Arena *maker* / *hackathon*	Espaço aberto e modulável para eventos de 24–48h	*Hackathons*, maratonas de inovação, desafios públicos
Espaços *open air*	Praças e térreos ativados com estrutura temporária	Festivais, shows, feiras gastronômicas, economia da noite

Público-alvo	Organizações empresariais, coletivos culturais, instituições de ensino e governo
Recursos tecnológicos	Sistemas multimídia e de tradução simultânea, plataformas de *streaming*, gravação, internet dedicada
Modelo financeiro	Taxa de uso proporcional ao porte; subsídios/gratuidade para atividades de interesse público
Atores-chave	Secretaria de Cultura e Economia Criativa do DF, ABDI, produtores culturais, universidades, Sesc-DF

Referências e casos de sucesso

- **South by Southwest (SXSW)** e **Rio2C**: referências internacionais de eventos que articulam cultura, tecnologia e negócios criativos em território urbano.
- **Campus Party Brasil** e **Festival Curicaca (ABDI)**: referências nacionais de eventos de grande porte realizáveis em ambiente de polo criativo-tecnológico.

4.3 Infraestrutura de serviços e convivência

[espaços verdes, alimentação, lazer, mobilidade e serviços urbanos essenciais]

A dimensão de convivência é tratada como infraestrutura econômica: condiciona permanência, sensação de segurança, atratividade dos térreos e a capacidade de sustentar programação contínua. O Polo integrará restaurantes, cafés, áreas de lazer, praças verdes e serviços essenciais com foco em acessibilidade universal e mobilidade sustentável.

O princípio orientador é que urbanismo não é apenas obra — é operação urbana. A requalificação precisa estar acoplada a modelos de zeladoria, protocolos e responsabilidades claras, com SLAs mensuráveis para limpeza, iluminação e manutenção.

Evidências diagnósticas: *(i)* As entrevistas em profundidade identificaram como lacunas urgentes de serviços urbanos: Unidade de Pronto Atendimento (UPA), unidade do Na Hora, centro integrado de segurança pública e creche pública; itens que condicionam diretamente a permanência de trabalhadores com filhos e a percepção de segurança no território; *(ii)* A cartografia fotográfica e afetiva evidenciou contraste marcante: degradação de fachadas e acúmulo de lixo convivem com iniciativas consolidadas como o Armazém do Campo (alimentação saudável e economia solidária), o Sesc-DF (cultura e lazer) e o UniCEUB — Centro de Atendimento à Comunidade na Quadra 1 do SCS (fisioterapia, nutrição, análises clínicas, psicologia e academia).

Componentes do ecossistema de convivência

- **Gastronomia e Alimentação:** Restaurantes populares, cafeterias, food trucks rotativos, área de piquenique — gastronomia acessível e diversificada.
- **Serviços Financeiros:** ponto de atendimento bancário (BRB âncora), *fintechs* parceiras, ATMs e PIX points.
- **Saúde e bem-estar:** clínica de saúde ocupacional, academia ao ar livre, bicicletário com reparo express.
- **Serviços ao cidadão:** unidade de atendimento ao empreendedor (SEBRAE/BEI), Junta Comercial digital, unidade Na Hora.
- **Educação infantil:** Creche comunitária para filhos de trabalhadores e residentes do entorno.
- **Espaços verdes:** Jardins sensoriais, horta urbana comunitária, áreas de descompressão e meditação.

– **Mobilidade sustentável:** bicicletário coberto, integração com metrô e BRT, vagas de carga/descarga reguladas, acessibilidade universal.

Público-alvo	Empreendedores, trabalhadores, visitantes, comunidade local
Prioridades imediatas	UPA, unidade Na Hora, creche pública, 'rua 24 horas', polo gastronômico e de entretenimento (PPCUB art. 61)
Atores-chave	Seduh-DF, Secretaria de Saúde-DF, setor gastronômico local, bancos, ONGs de acessibilidade, Sesc-DF

Referências e casos de sucesso

- **Porto Digital (Recife)**: integração do polo tecnológico com serviços de convivência, gastronomia e cultura no centro histórico, criando ambiente de permanência que atrai talentos e visitantes.
- **Polo Tecnológico de Florianópolis**: ecologia institucional com espaços de convivência, cultura e alimentação integrados à rotina do ecossistema de inovação.

4.4 Infraestrutura de serviços tecnológicos

[*maker space*, *living lab*, centro de IA e plataforma digital integrada]

O ecossistema de inovação do Polo demanda estruturas físicas e plataformas digitais que suportem prototipagem, testes, desenvolvimento de P&D e transferência de tecnologia. A estratégia adota indução incremental: iniciar com arranjos de menor complexidade e escalar conforme demanda instalada. O Espaço de Inovação da SECTI/GDF — único centro de inovação interno ao SCS — constitui a semente institucional para a rede de laboratórios prevista.

Evidências diagnósticas: *(i)* Os espaços *maker* registraram a maior taxa de não uso entre todos os equipamentos pesquisados: 88,7% dos entrevistados do SCS nunca os acessaram. Esse dado reflete não apenas a ausência desse tipo de equipamento no território, mas o desconhecimento dos seus benefícios pelo empresariado local; *(ii)* o diagnóstico mapeou oito espaços *maker* no DF, todos externos ao SCS: Laboratório Aberto de Brasília (UnB), Thomas Maker (Casa Thomas Jefferson), Sesi Lab/Laboratório Maker/Biomaker (SESI), Lab IFMaker CBRA (IFB), IFMaker Recanto das Emas (IFB), Laboratório Colaborativo de Ideias (UCB), Espaço *Maker* MeViro e Fab Lab 3D. Esses equipamentos podem funcionar como parceiros e referências de modelo para o *maker space* piloto do Polo.

Maker Space multidisciplinar

Espaço de fabricação digital e prototipagem rápida com acesso a equipamentos profissionais compartilhados, aberto a empresas, pesquisadores e estudantes mediante agendamento e treinamento certificado. Modelo gratuito para MPEs locais no piloto; serviços técnicos especializados remunerados; subsídios para P&D de impacto social via FAP-DF/Finep.

Fabricação digital	Impressoras 3D (FDM, resina, metal), fresadoras CNC, plotters de corte, bordadeiras industriais

Eletrônica e IoT	Kits Arduino/Raspberry, soldagem, osciloscópios, câmaras ambientais
Área de acabamento	Pintura, lixamento, montagem e controle de qualidade
Formas de acesso	Editais temáticos, agendamento digital, contratos de prestação de serviços técnicos especializados
Atores-chave	UnB, IFB, UCB, Sesi Lab, Faculdade Senac-DF, FAP-DF, Finep, BNDES

Living lab urbano

Laboratório vivo para teste de inovações em condições reais, com frequentadores do SCS como usuários ativos de soluções criativas, culturais e tecnológicas. Operado em parceria com universidades e empresas, com protocolos éticos de pesquisa. Permite que o próprio território seja palco de experimentação — soluções de mobilidade, iluminação, convivência e serviços digitais são testadas com usuários reais antes de serem escaladas.

Centro de inteligência artificial e dados

Espaço especializado em IA aplicada, análise de dados, cibersegurança e desenvolvimento de software, em articulação com o Centro Integrado de Inteligência Artificial (CIIA) da SECTI-GDF. Disponibiliza serviços de computação em nuvem e acesso a *datasets* públicos do GDF. Conecta-se ao *hub* CT&I e ao GovTech Lab, posicionando o Polo como referência em inovação para o setor público.

Centros de inovação mapeados com potencial de parceria: Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído (UnB), Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT/UnB), Centro Integrado de Inteligência Artificial (SECTI/GDF), Laboratórios de Inovação em Varejo e de Inteligência Artificial (Faculdade Senac-DF).

Plataforma digital integrada do Polo

Sistema unificado de gestão, agendamento e monitoramento que integra todos os serviços do Polo: reserva de espaços, acesso a programas, dashboards de desempenho ESG, *matching* entre empresas e talentos, e portal de compras públicas de inovação. A plataforma é o eixo digital de toda a operação territorial.

Público-alvo	*Startups*, pesquisadores, empresas consolidadas, instituições acadêmicas, MPEs locais
Modelo financeiro	Uso gratuito para MPEs locais (*maker space* piloto); serviços técnicos remunerados; subsídios FAP-DF/Finep
Atores-chave	UnB (CDT, Laboratório Aberto, PISAC), IFB, UCB, Sesi Lab, Faculdade Senac-DF, BIOTIC, FAP-DF, Finep, BNDES

Referências e casos de sucesso

- **FAB LAB LIVRE SP (São Paulo)**: rede de 17 laboratórios públicos de prototipagem rápida mantida pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia em parceria com o Instituto de Tecnologia Social. Modelo direto de referência para o *maker space* piloto do Polo SCS.
- **Laboratório Aberto de Brasília (UnB)**: espaço físico com equipamentos de fabricação digital já mapeado, com potencial de parceria imediata.

- **Sesi Lab**, **Laboratório Maker** e **Biomaker (SESI-DF)**: foco em inovação industrial; possibilidade de acordo de cooperação para uso compartilhado de equipamentos.

4.5 Serviços de formação e qualificação profissional

[cursos livres, formação técnica e graduação]

Os Serviços de Formação e Qualificação Profissional abrangem processos de capacitação, aperfeiçoamento e atualização profissional em consonância com a estrutura sócio-ocupacional dos setores criativo e tecnológico. O Polo ofertará cursos livres, formação inicial e continuada, programas técnicos de nível médio e tecnológico de graduação, em parceria com universidades, o Senac-DF, o Senai e entidades setoriais.

O acesso será híbrido (presencial e digital), articulando bolsas e parcerias com agências de fomento. A articulação entre formação e mercado é condição essencial para evitar que capacitação permaneça como agenda paralela ao ecossistema produtivo. A meta do Plano é alcançar 500 beneficiários diretos de programas de inclusão até 2036, com taxa de inserção em empregos criativos/tech superior a 65%.

Evidências diagnósticas: *(i)* O ativo mais relevante deste eixo já está operacional no SCS: o Senac-DF — Centro de Educação Profissional Miguel Setembrino, com 10 pavimentos e 6.180 m², cursos nas áreas de Saúde e Cuidado Pessoal, Gastronomia e Turismo. Foi o equipamento mais reiterado pelos entrevistados como ativo estratégico para a estruturação do Polo; *(ii)* A Faculdade Senac-DF conta com Laboratório de Inovação em Varejo e Laboratório de Inteligência Artificial. O IFB e a UCB foram indicados como parceiros com capacidade de formação técnica e tecnológica relevante para o Polo.

Portfólio de modalidades de formação

Modalidade	Exemplos de ofertas	Parceiros prioritários
Cursos livres (20–120h)	*UX Design*, edição audiovisual, Python para criativos, gestão de *startups*	SENAC-DF, ENAP
Formação técnica	Técnico em Informática, Multimídia, Design Gráfico	IFB, SENAI-DF, escolas técnicas credenciadas
Graduação tecnológica	Tecnólogo em Jogos Digitais, Produção Multimídia, Análise de Sistemas	UnB, UCB, IESB (ensino híbrido)
Trilhas de inclusão produtiva	Primeiro emprego, *reskilling*, Mulheres em Tech, Juventude Criativa	SEDET-DF, OSCs parceiras, empresas do Polo

Público-alvo	Jovens, trabalhadores em transição profissional, empreendedores e equipes empresariais
Temas prioritários	Economia criativa, inovação digital, gestão empresarial, sustentabilidade, IA, design e produção cultural
Certificação	Reconhecida em parceria com universidades; metodologias ativas de aprendizagem
Atores-chave	Senac-DF, UnB, IFB, UCB, Sebrae-DF, empresas de EdTech, Pronatec, Brasíl.IA, Renova Tech, ENAP

Referências e casos de sucesso

Brasíl.IA (INESQ) e **Renova Tech (DF)**: iniciativas locais de qualificação em inteligência artificial e tecnologia, com potencial de parceria para cursos no Polo.

- **Pronatec** e **Bolsa Futuro Digital (CEPEDI)**: programas federais de financiamento de formação profissional, acionáveis em parceria com o Senac-DF e o IFB.
- **Escult (Ministério da Cultura)**: plataforma de formação em economia criativa, convergente com a pauta central do Polo.

4.6 Serviços e mecanismos de geração de empreendimentos

[pré-incubação, incubação, aceleração e GovTech Lab]

Os Serviços e Mecanismos de Geração de Empreendimentos abrangem mecanismos promotores de empreendimentos inovadores e de apoio ao desenvolvimento de empresas nascentes de base criativa e tecnológica, conforme definição do Decreto Federal nº 9.283/2018 (art. 2º, II, 'b'). O Polo implementará programas de pré-incubação, incubação e aceleração de negócios, com mentorias, capacitações, conexão com investidores e apoio à internacionalização.

Evidências diagnósticas: *(i)* O diagnóstico mapeou no DF um conjunto limitado de mecanismos geradores de empreendimentos: apenas 3 incubadoras físicas (ligadas ao CDT/UnB ou à Faculdade Senac-DF), 4 aceleradoras físicas externas ao SCS (Cotidiano, Corp, TXM Methods e Impact *Hub* Brasília) e iniciativas digitais transversais (Start BSB, InovAtiva Brasil, InovAtiva Impacto e VOADF); *(ii)* Internamente ao SCS, apenas o Polo em estruturação e o Start BSB (pré-incubadora digital da FAP-DF/SECTI/GDF) têm presença ou vinculação direta ao território. Em perspectiva nacional: o Centro-Oeste detém apenas 8,3% das incubadoras e 7,1% dos parques tecnológicos mapeados pela plataforma Inovalink.

Pré-incubação — validação de ideia

Programa de 3 a 6 meses voltado a empreendedores com ideia estruturada, mas ainda em fase pré-produto. Oferece mentorias semanais, acesso ao *maker space*, oficinas de *lean startup*, canvas de negócios e conexão com potenciais co-fundadores. Processo seletivo semestral.

Incubação — desenvolvimento de produto

Ciclo de 12 a 18 meses para empresas com MVP validado, orientado ao desenvolvimento de produto/mercado e preparação para captação de investimento. Inclui espaço físico dedicado, mentoria especializada, acesso a laboratórios, assessoria jurídica e contábil e conexão com rede de investidores-anjo.

Aceleração — escala de negócio

Programa intensivo de 4 a 6 meses para *startups* com tração inicial buscando escala. Em parceria com aceleradoras privadas e o programa Start BSB da SECTI-GDF. Envolve imersão em metodologias ágeis, rodadas de *pitch* com VCs, programas de corporate venture e *soft-landing* internacional.

Compras públicas de inovação — GovTech Lab

Instrumento estratégico que posiciona o GDF como comprador de inovação, contratando soluções das *startups* residentes para desafios de gestão pública, mobilidade, saúde, educação e sustentabilidade. Alinhado ao Marco Legal das *Startups* (LC nº 182/2021) e ao programa Contrata+Brasil do MGISP. É o diferencial competitivo do Polo frente a outros ecossistemas: a proximidade com o governo federal e o GDF como clientes âncora de inovação.

Público-alvo	Empreendedores em estágio inicial, empresas criativas, *startups* tecnológicas, *spin-offs* acadêmicos
Recursos oferecidos	Espaço físico, mentorias especializadas, capacitações, acesso a laboratórios, conexão com investidores
Modelo de sustentabilidade	Parcerias com fundos de investimento, BNDES, BRB, investidores-anjo e fundos de venture capital
Atores-chave	Start BSB (FAP-DF/SECTI), CDT/UnB, Sebrae-DF, Cotidiano, Impact *Hub* Brasília, BNDES, BRB, AB*Startups*, fundos VC

Referências e casos de sucesso

- **Porto Digital — Portomídia (Recife):** plataforma criativa com programas de design, games, cinema-vídeo-animação, mídias digitais, fotografia e música — referência para o modelo de incubação criativa do Polo SCS.
- **Polo Tecnológico de Florianópolis**: incubadoras Celta (CERTI) e MIDI Tecnológico como referências de modelos consolidados de incubação de base tecnológica.
- **InovAtiva Brasil e InovAtiva Impacto (MDIC)**: aceleradoras digitais transversais já disponíveis às empresas do SCS, com potencial de integração imediata ao portfólio do Polo.
- **Multincubadora do CDT/UnB**: única incubadora pública do DF com oferta de pré-incubação (base social e tecnológica), parceira estratégica para o programa de geração de empreendimentos.

5. ANÁLISE PROSPECTIVA: VARIÁVEIS, ATORES E CENÁRIOS

5.1 Variáveis críticas do sistema (Método MICMAC)

A análise estrutural pelo método MICMAC identificou 17 variáveis estruturantes do sistema territorial do SCS. O quadro abaixo sintetiza os quadrantes de motricidade × dependência, com implicações diretas para o sequenciamento estratégico do Plano de

Serviços e Infraestrutura.

Síntese dos quadrantes de motricidade × dependência das variáveis

Quadrante	Variáveis	Implicação para o Plano
Dominantes (alta motricidade, baixa dependência)	V_1: Governança; V_2: Regulação + cond. condominial; V_5: Espaço público; V_6: Segurança e ordenamento	Pré-condições do sistema: devem ser tratadas primeiro para habilitar os demais componentes
Ligação (alta motricidade, alta dependência)	V_3: Financiamento; V_7: Vacância/*retrofit*; V_{17}: Economia da noite	Pivôs de transformação: alavancas que propagam efeitos em cadeia quando ativadas
DEPENDENTES (baixa motricidade, alta dependência)	V_8: Ativação de térreos; V_9: Habitação; V_{10}: Infra especializada; V_{14}: Cultura; V_{15}: Imagem; V_{16}: Fluxo	Resultados do sistema: materializam a transformação quando os motores estão ativados
AUTÔNOMAS (baixa motricidade, baixa dependência)	V_4: Risco jurídico; V_{11}: ESG; V_{12}: Capital humano; V_{13}: Redes/internacionalização	Condições de qualificação: exigem programas deliberados para não permanecerem periféricas

Implicação estratégica

A infraestrutura especializada (V_{10}) e a cultura (V_{14}) são variáveis dependentes: não se tornam relevantes por força própria, mas como resultado de uma cadeia que começa na governança (V_1) e passa pelo financiamento (V_3) e pelo *retrofit* (V_7). O sequenciamento importa mais do que a simultaneidade.

5.2 Cenários 2026–2036 e implicações para a infraestrutura

A análise prospectiva construiu três cenários baseados em dez hipóteses estruturantes (H_1 a H_{10}), cada uma descrevendo estados alternativos de incertezas críticas: previsibilidade regulatória, *funding*, operação urbana, convivência e territorialização do ecossistema.

Implicações dos cenários para a infraestrutura

Cenário	Dinâmica	Implicação para a infraestrutura
D_1: Inércia e declínio	Fragmentação institucional, *funding* episódico, operação urbana irregular, 24/7 instável	– *Hubs* subutilizados; – *retrofit* pontual sem escala; – *maker spaces* com baixa ocupação; – massa crítica insuficiente.
D_2: Revitalização parcial	Melhorias em eixos específicos, ativação cultural crescente, capital institucional seletivo	– Infraestrutura âncora operante em corredores prioritários, mas sem difusão territorial ampla.
D_3: Polo de referência (Desejável)	Corredor de viabilidade estabilizado, *funding* em carteira, 24/7 governável, ecossistema territorializado	– Todos os *hubs* operantes com demanda instalada; – *Maker space* com ocupação >70%; 5.000+ pessoas/dia no Polo.

6. PORTFÓLIO ESTRATÉGICO: PROGRAMAS E PROJETOS

6.1 Arquitetura do portfólio

O portfólio estratégico organiza a execução do Plano em quatro Programas Estratégicos (PG_1 a PG_4), cada um correspondente a uma perspectiva do *Balanced Scorecard* Territorial, com 21 projetos distribuídos em três tranches temporais. O Plano de Infraestrutura e Serviços materializa-se principalmente no PG_2, com interfaces diretas nos demais programas.

Programas estratégicos

Programa	Perspectiva BSC	Foco principal	Nº projetos
PG_1: Governança e Base Institucional	**P_1**: Gestão e Governança	Entidade gestora, base legal, fundo de capitais, DNA Criativo	5
PG_2: Operação Territorial e Serviços	**P_2**: Processos e Operação	SLAs urbanos, 5 *hubs*, plano de serviços, urbanismo tático	6
PG_3: Sustentabilidade e ESG	**P_3**: Sustentabilidade e ESG	*Framework* ESG, inclusão produtiva, anti-gentrificação	5
PG_4: Impacto Territorial e Valor Público	**P_4**: Impacto e Valor Público	*Retrofit* em escala, posicionamento, retenção, permanência	5

6.2 Operação territorial e serviços (PG2) em detalhe

O PG_2 é o programa que converte base institucional em operação territorial, serviços e ativação produtiva. Seus projetos traduzem as dimensões do Plano de Serviços e Infraestrutura em entregas concretas.

Entregas previstas para cada projeto

Projeto	Entrega principal	Fase
$PJ_{2.1}$: Plano de serviços e infraestrutura do Polo	Plano completo de serviços criativos e infraestrutura	Fase 1 (2026–28)
$PJ_{2.2}$: Implantação de operação urbana com SLAs	SLAs de zeladoria, iluminação, limpeza e segurança em 100% das quadras do Polo	Fases 1–2
$PJ_{2.3}$: Implantação dos cinco *hubs* criativos e tecnológicos	5 *hubs* operacionais com infraestrutura empresarial, eventos, convivência e laboratórios	Fases 1–3
$PJ_{2.4}$: Programa de atração de empresas-âncora e incubação de *startups*	50 empresas-âncora, 200 *startups* incubadas e 2.000+ postos de trabalho diretos	Fases 2–3
$PJ_{2.5}$: Programa de urbanismo tático e laboratório vivo	10 quadras com intervenções de urbanismo tático e testes em condições reais	Fases 1–3
$PJ_{2.6}$: Pactos de convivência e gestão da experiência territorial	100% dos atores com pactos de convivência formalizados e protocolos operantes	Fases 2–3

Sequenciamento temporal

Fase / Período	Foco da infraestrutura	Metas de referência
Fase 1: Fundação (2026–2028)	– Corredor de viabilidade; – SLAs; – 2 *hubs* piloto; – 3 quadras de urbanismo tático; – maker espaço básico; – *living lab*; – programas-piloto de formação.	– SLAs em 50% das quadras; – 2 *hubs* em operação; – 50 beneficiários de inclusão.

Fase / Período	Foco da infraestrutura	Metas de referência
Fase 2: Escala (2029–2032)	– Ativação dos 5 *hubs*; – infraestrutura completa de laboratórios; – 300 beneficiários de inclusão; – programa de atração de âncoras; – pactos 24/7 estabilizados.	– 4 *hubs* operacionais; – 30 empresas-âncora; – 120 *startups*; SLAs – 100% quadras; – satisfação ≥70%.
Fase 3: Maturidade (2033–2036)	– Consolidação da experiência territorial; – massa crítica dos *hubs*; – internacionalização; – reputação lastreada em entrega; – permanência distribuída.	– 5 *hubs* maduros; – 50 âncoras; – 200 *startups*; 10.000+ pessoas/dia; – 80% retenção anual de empresas.

7. INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS

O sistema de monitoramento e avaliação (M&A) do Polo adota indicadores-chave de desempenho (KPIs) associados a cada componente do Plano de Serviços e Infraestrutura, com linhas de base (t_0 = 2026), metas por fase e frequência de medição. Os indicadores abaixo representam o painel mínimo vinculado ao PG_2.

Painel mínimo vinculado ao Programa Operação Territorial e Serviços (PG_2)[29]

Indicador	*Baseline* (2026)	Meta F_1 (2028)	Meta F_2 (2032)	Meta F_3 (2036)
Hubs operacionais ativados	0	2 (piloto)	4	5
Empresas-âncora instaladas	0	10	30	50
Startups incubadas/aceleradas	0	30	120	200
Postos de trabalho diretos gerados	n/d	300	1.200	2.000+
Quadras com SLAs de zeladoria (%)	0%	50%	100%	100%
Tempo médio resposta a incidentes	~10 dias	≤4 dias	≤2 dias	≤1 dia
Ambientes de inovação operando	1	3	7	10
Beneficiários de inclusão produtiva	0	50	300	500
Protótipos/POCs realizados (por ano)	0	30	60	60+
Footfall médio diário (pessoas/dia)	~25.000	—	—	40.000+
Footfall noturno (20h–2h)	~3.500	—	—	12.000
Vacância imobiliária no SCS (%)	~45%	—	—	≤15%
Satisfação com espaço público (%)	~40%	55%	70%	80%
Editais com critérios ESG (%)	0%	50%	80%	100%

Cadeia causal e caminho crítico

A espinha dorsal da estratégia, o caminho crítico que conecta os objetivos de maior interdependência, organiza-se na seguinte sequência:

Nó	Objetivo estratégico	Lógica da dependência
OE_1 ?	Constituir governança territorial compartilhada e base legal	Sem entidade gestora, não há quem contrate, monitore e responsabilize pela infraestrutura
OE_2 ?	Estabelecer operação urbana cotidiana com SLAs	Sem operação previsível, o território não é financiável e os *hubs* não atraem empresas
OE_6 ?	Ativar os 5 *hubs* com massa crítica de atores	Sem infraestrutura e serviços funcionando, não há ecossistema produtivo
OE_8 ?	Posicionar como referência criativo-tecnológica	Sem massa crítica e validação de mercado, o Polo permanece promessa

29 F_1: Habilitação e requalificação; F_2: Economia criativa e tecnologia; F_3: Experiência e permanência.

Nó	Objetivo estratégico	Lógica da dependência
OE_{12}	Consolidar o SCS como território vivido e permanente	Sem ciclo virtuoso atração-permanência, não há transformação estrutural

8. RISCOS CRÍTICOS E GESTÃO ADAPTATIVA

8.1 Riscos de ruptura do caminho crítico

A análise identifica seis riscos críticos que podem comprometer a trajetória do Plano de Infraestrutura e Serviços, cada um com sinais precoces observáveis e respostas recomendadas.

Risco	Descrição	Sinal de Alerta Precoce	Resposta Recomendada
R_1: Fricção Decisória Persistente	Variância de prazos/critérios impede escala do *retrofit* e dos *hubs*	Aumento de retrabalho, reanálises frequentes, outliers de prazo	Reforçar guia de critérios, SLAs e mesa de exceções com decisão documentada
R_2: *Funding* Episódico	Sem carteira estruturada, investimento não escala para *hubs* e laboratórios	Carteira sem garantias, captação irregular, desistências pós-diligência	Priorizar carteira com matriz de risco, garantias e veículo de investimento
R_3: Interdições em Ondas	Controle reativo derruba 24/7 e reputação do Polo	Picos de autuação, interdições pós-evento, aumento de incidentes	Ativar protocolo 24/7, selo de boas práticas e zonas sensíveis mapeadas
R_4: Conflito de Convivência	Conflito recorrente vira estigma e pressão por restrição	Reincidência em áreas críticas, ausência de encaminhamento	Protocolo territorial canal de mediação e indicadores intersetoriais[30]
R_5: Promoção sem Suporte	Eventos aumentam fluxo sem capacidade operacional equivalente	Incidentes em eventos, baixa conversão evento → permanência	Recalibrar calendário, capacidade de suporte e logística urbana
R_6: Trava Condominial	Quóruns e convenções bloqueiam *retrofit* e mudanças de uso	Assembleias inconclusivas, veto recorrente, aumento de contencioso	Kit condominial, câmara de mediação e agenda de assembleias

8.2 Medidas ‘sem arrependimento’ vs. Apostas condicionais

O planejamento estratégico distingue dois tipos de decisão para reduzir a vulnerabilidade estratégica a diferentes cenários, no âmbito do Plano de Serviços e Infraestrutura sendo possível destacar:

– Medidas ‘sem arrependimento’ (funcionam em qualquer cenário):
  - Instalar SLAs de zeladoria com resposta rápida.
  - Protocolo territorial de cuidado e convivência.

30 A resposta a esse risco deverá ser estruturada por meio de protocolo territorial específico, com áreas críticas previamente mapeadas, fluxo intersetorial de encaminhamento, canal de mediação e indicadores mínimos de acompanhamento. Esse arranjo permitirá deslocar a resposta do registro episódico de ocorrências para uma lógica de coordenação territorial contínua, reduzindo a probabilidade de escalada de conflito, controle reativo e desgaste da licença social do Polo.

- Implantar porta de entrada do ecossistema de inovação no SCS.

– Apostas condicionais (requerem habilitadores prévios):
  - Expansão agressiva do calendário de eventos e promoção.
  - Escala rápida do 24/7 por novos polos/circuitos.
  - *Retrofit* habitacional em escala.

9. DESAFIOS, OPORTUNIDADES E CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

9.1 Desafios estruturais identificados

– **Escassez crítica de equipamentos internos ao SCS**: apenas 3 dos 72 equipamentos de inovação mapeados no DF estão no território. A fase 2026–2028 deve priorizar a instalação rápida de coworking público e *maker space* como âncoras do ecossistema.

– **Baixo acesso e percepção das MPEs**: a alta taxa de não uso (especialmente de espaços maker: 88,7%) exige estratégias de sensibilização, comunicação orientada a resultados concretos e mecanismos de vinculação entre novos equipamentos e demandas reais das empresas locais.

– **Infraestrutura urbana precária como pré-condição**: a degradação do espaço público, a ociosidade imobiliária e a ausência de serviços essenciais são condicionantes que antecedem a operação plena dos eixos do Plano. Intervenções de recuperação urbana são pré-requisito para a atração de empresas e talentos.

– **Risco de gentrificação**: a valorização imobiliária decorrente da revitalização pode deslocar ocupantes tradicionais. Políticas de escalonamento tarifário, priorização de MEIs locais nos editais e participação comunitária no planejamento são salvaguardas essenciais.

– **Dispersão e baixa integração dos equipamentos existentes**: a maioria dos instrumentos e ambientes de inovação do DF operam de forma isolada e com baixa ancoragem territorial no SCS. A estratégia de 'territorialização' da capacidade instalada é central para o sucesso do Polo.

9.2 Oportunidades estratégicas

– **Senac-DF (Centro Miguel Setembrino) como âncora formativa já operacional**: equipamento de 6.180 m² já instalado no SCS, com potencial de articulação imediata com os eixos de formação e de geração de empreendimentos.

– **Espaço de Inovação SECTI/GDF como semente institucional**: único centro de inovação interno ao SCS, pode ser formalizado como primeiro nó da rede de laboratórios e *maker spaces* do Polo.

– **Marco legal distrital favorável**: Lei Distrital nº 7.471/2024, PPCUB (LC nº 1.041/2024) e Lei Distrital de Inovação (nº 6.140/2018) habilitam instrumentos de fomento, cessão de espaços e participação em governança.

- **Chamadas federais de P&D**: Chamada BNDES/Finep de centros de PD&I e BNDES Mais Inovação oferecem financiamento não reembolsável e reembolsável para os laboratórios e plataformas tecnológicas do Polo.
- **Redes de coworking privado no DF como parceiras**: os 25 espaços de coworking mapeados indicam cultura consolidada de trabalho colaborativo e potencial de parceria para a ampliação da oferta no SCS.
- **Meta M1468 do PPA-DF 2024–2027**: âncora programática explícita no planejamento governamental, habilitando recursos orçamentários e compromisso institucional do GDF com o Polo SCS.

9.3 Cronograma Faseado de Implantação (2026–2036)

Fase / Período	Ações prioritárias	Resultados esperados
Curto Prazo 2026–2028 (Ativação Inicial)	– Publicar editais para os primeiros espaços de *coworking* (salas com subsídio progressivo) – Instalar *maker space* piloto com equipamentos básicos (parceria UnB/Sesi Lab) – Lançar primeiro edital de pré-incubação (Start BSB e CDT/UnB) – Formalizar Acordo de Cooperação com Senac-DF – Iniciar intervenções de recuperação urbana (fachadas, praças, iluminação) – Estruturar plataforma digital de agendamento – Constituir instância de governança participativa (conselho gestor) – Implementar SLAs de zeladoria em 50% das quadras	– Primeiras 30–50 salas ocupadas por MEIs e *startups* – *Maker space* piloto em operação com programação de cursos gratuitos – Primeiro ciclo de pré-incubação concluído (5–10 empresas) – Acordo de cooperação com Senac-DF assinado – 2 *hubs* piloto em operação – 50 beneficiários de inclusão produtiva
Médio Prazo 2029–2032 (Consolidação)	– Expandir os *clusters* empresariais temáticos (4–6 *clusters* operacionais) – Implantar *hub* de ambientes especializados por segmento criativo (6–8 ateliês) – Ampliar laboratórios tecnológicos (*Living lab*, Centro de IA e dados) – Escalar o programa 'Primeira Sede' (ciclo completo de 36 meses) – Realizar eventos de referência nacional no SCS (*hackathons*, feiras, conferências) – Consolidar programa de formação com certificação universitária parceira – Lançar campus virtual integrado com plataforma digital completa – Estabilizar pactos de convivência 24/7 em todos os *hubs*	– Massa crítica de 100+ empresas residentes no Polo – Pelo menos um evento de porte nacional por ano no SCS – 50+ empreendimentos incubados ou acelerados – 4 *hubs* operacionais; 30 empresas-âncora; 120 *startups* – Rede formativa ativa com 3+ parceiros universitários – SLAs em 100% das quadras

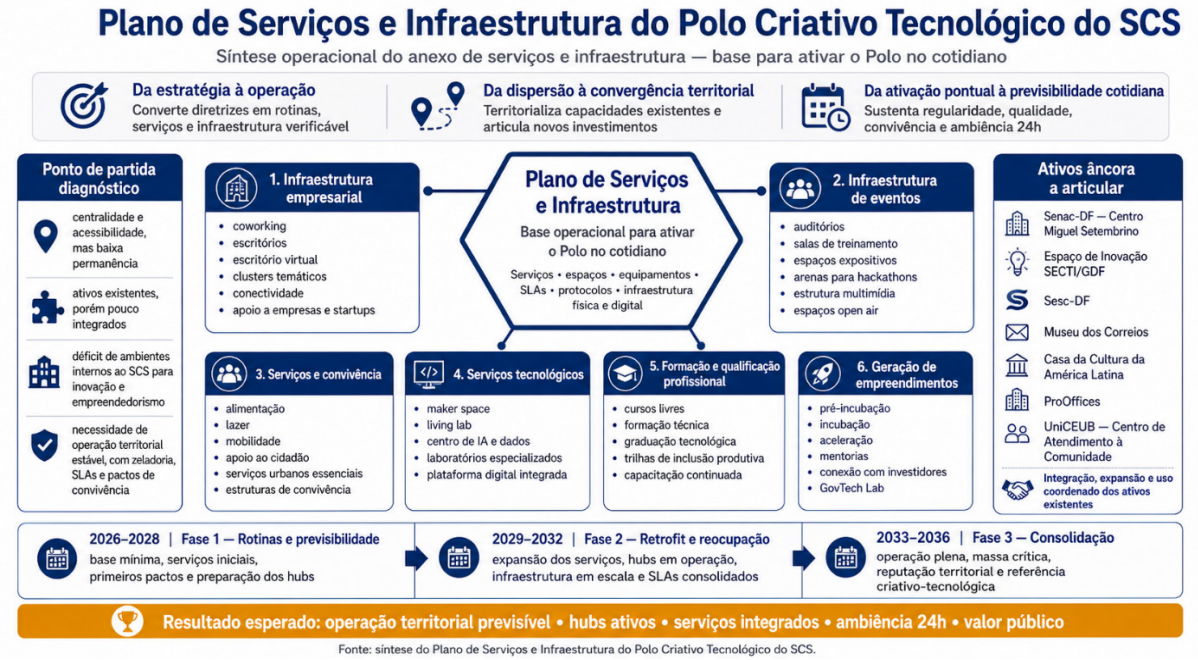
Fase / Período	Ações prioritárias	Resultados esperados
Longo Prazo 2033–2036 (Maturidade e Referência)	– Consolidar internacionalização: parcerias com polos análogos (Porto Digital, Florianópolis, internacionais) – Captar chamadas federais e internacionais de P&D para expansão dos laboratórios – Consolidar modelo de governança ESG com métricas públicas e relatório anual – Escalar programas de formação para alcance regional (Centro-Oeste) – Implementar GovTech Lab em plena operação como comprador de inovação para o GDF	– SCS reconhecido como distrito criativo-tecnológico de referência nacional – Ecossistema sustentável financeiramente, com diversificação de receitas – Pelo menos 200 empresas ativas e 2.000+ empregos diretos gerados – 5 *hubs* maduros; 50 âncoras; 200 *startups*; 10.000+ pessoas/dia – Modelo replicável em outros territórios do DF e da região Centro-Oeste

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Serviços e Infraestrutura do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul representa mais do que a organização de espaços físicos e serviços de suporte: é o instrumento central para a construção de um ambiente sistêmico, inclusivo e inovador, capaz de transformar o SCS em referência de economia do conhecimento no Distrito Federal e na região Centro-Oeste. Sua leitura integrada à luz do Diagnóstico de Equipamentos, da análise prospectiva por cenários e do portfólio estratégico em quatro programas revela três mensagens centrais:

1. **A infraestrutura física é necessária, mas insuficiente**. *Hubs* bem equipados, *maker spaces* modernos e auditórios tecnológicos produzem valor apenas quando inseridos em cadeia causal coerente: governança executiva, previsibilidade regulatória, carteira estruturada de investimento e operação urbana com padrão verificável. Infraestrutura sem corredor de viabilidade vira elefante branco.
2. **Inclusão produtiva e licença social não são apêndices compensatórios — são componentes estratégicos**. O Diagnóstico de Equipamentos, ao revelar a escassez severa de ambientes internos ao território (apenas 3 dos 72 mapeados) e o baixo acesso das MPEs locais, qualificou com precisão o ponto de partida. Um polo que gera valor econômico à custa de deslocamento dos ocupantes históricos e deterioração da convivência no espaço público perde legitimidade e cria as condições para sua própria reversão.
3. **O sucesso é sequencial, não simultâneo**. A análise prospectiva demonstra que o cenário desejável (Polo de Referência no Centro-Oeste) não emerge de esforço disperso em múltiplas frentes, mas de sequenciamento disciplinado: primeiro estabilizar o corredor de viabilidade (2026–2028), depois escalar *retrofit*, *hubs* e operação (2029–2032), e então consolidar reputação, permanência e internacionalização (2033–2036). Cada fase cria as condições para a seguinte.

A figura abaixo sintetiza o este Plano como a base operacional responsável por transformar a estratégia em funcionamento cotidiano do território. Ela organiza, de forma integrada, o ponto de partida diagnóstico, os seis eixos estruturantes de serviços e infraestrutura, os ativos âncora a articular, o faseamento da implantação entre 2026 e 2036 e o resultado esperado: uma operação territorial previsível, com *hubs* ativos, serviços integrados, ambiência 24h e geração de valor público.



Fonte: síntese do Plano de Serviços e Infraestrutura do Polo Criativo Tecnológico do SCS.

A implantação faseada, com *quick wins* no curto prazo, consolidação no médio e internacionalização no longo prazo, reduz riscos, permite aprendizado e ajustes contínuos e evita que iniciativas pontuais produzam ganhos temporários sem efeito acumulativo territorial. A governança participativa, com SLAs e monitoramento por indicadores, e o alinhamento aos princípios ESG asseguram que o Polo seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

O PCT-SCS dispõe de arquitetura estratégica, alinhamento institucional sólido com PPA-DF, PDOT e PPCUB, capacidade potencial de inserção no ecossistema do DF e janela regulatória favorável. O que restará como determinante do resultado será a qualidade da governança executiva: a capacidade de formar coalizões operacionais, decidir com critérios replicáveis e monitorar com indicadores verificáveis ao longo de uma década de transformação territorial, materializando, passo a passo, a visão de um território mais dinâmico, criativo e inclusivo, à altura do patrimônio histórico e do potencial estratégico do Setor Comercial Sul de Brasília.

Próximos passos

1. Elaborar a estratégia de viabilização dos espaços físicos e a modelagem de ocupação.
2. Elaborar e publicar edital para ocupação dos primeiros espaços de coworking com subsídio progressivo.
3. Assinar Acordo de Cooperação com o Senac-DF para articulação da programação formativa.
4. Lançar edital de pré-incubação em parceria com o Start BSB e o CDT/UnB.
5. Contratar projeto executivo para adequação do *maker space* piloto.
6. Instalar instância de governança participativa (conselho gestor) com representação de todos os segmentos.
7. Implementar sistema de SLAs de zeladoria nas primeiras quadras prioritárias.

ANEXO E: Plano de sustentabilidade do Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul (2026-2036)

O presente documento foi concebido como referência para a implementação da agenda de Sustentabilidade e ESG no âmbito do Plano Estratégico do Polo. Seu propósito é organizar, de forma integrada, os fundamentos, capacidades, ações, indicadores e mecanismos de monitoramento necessários para que a transformação do SCS se realize com responsabilidade ambiental, inclusão produtiva, legitimidade pública e sustentabilidade econômico-financeira. Nessa condição, o modelo se articula diretamente ao **Programa PG_3 – Sustentabilidade e ESG**, bem como aos **Objetivos Estratégicos OE_3 – Incorporação de critérios ESG verificáveis em editais e contratações**, **OE_7 – Inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs*** e **OE_{11} – Proteção da diversidade territorial e construção da licença social**, funcionando como instrumento de orientação e acompanhamento da sustentação de longo prazo do Polo.

A proposta parte do entendimento de que a sustentabilidade, em um projeto dessa natureza, não se restringe à adoção de práticas ambientais responsáveis. Ela envolve, de forma articulada, a capacidade de estruturar um arranjo institucional, social e econômico capaz de garantir permanência, adaptação, reinvestimento, aprendizagem e continuidade das ações ao longo do tempo. Em um território como o Setor Comercial Sul, marcado por desafios urbanos, econômicos, simbólicos e sociais, a sustentabilidade precisa ser tratada como base de sustentação do projeto, e não como dimensão acessória ou meramente compensatória.

O documento está organizado em torno de quatro dimensões integradas: ambiental, social, institucional e de governança, e econômico-financeira, complementadas por um conjunto de capacidades de implementação, ações distribuídas segundo as fases do Plano Estratégico, uma matriz de competências vinculada ao Balanced Scorecard Territorial e um dashboard público de desempenho ESG. Com isso, busca-se oferecer não apenas uma formulação normativa, mas uma base operacional capaz de orientar decisões, monitorar compromissos e sustentar a coerência entre propósito estratégico, governança e resultados.

As proposições aqui apresentadas devem ser compreendidas de forma progressiva. Enquanto a Fase 1 concentra a estruturação das bases mínimas de funcionamento do modelo, as Fases 2 e 3 indicam direções de desenvolvimento e consolidação que deverão ser refinadas à medida que o projeto avance em sua implementação, à luz dos aprendizados produzidos, da evolução da governança, da disponibilidade de recursos e da maturação das capacidades institucionais do Polo. Nessa perspectiva, o Modelo de Sustentabilidade deve ser lido como instrumento orientador e dinâmico, voltado a apoiar a construção de um Polo ambientalmente qualificado, socialmente legitimado, institucionalmente estável e financeiramente capaz de sustentar sua expansão no horizonte 2026–2036.

INTRODUÇÃO

O Modelo de Sustentabilidade proposto para o Polo Criativo e Tecnológico do Setor Comercial Sul (SCS) parte do reconhecimento de que a consolidação de um ecossistema de inovação demanda não apenas infraestrutura e tecnologia, mas

também compromissos sólidos com a preservação ambiental, a inclusão produtiva, a transparência na governança e a autonomia econômico-financeira. Trata-se de um esforço para alinhar a construção do Polo às exigências contemporâneas de responsabilidade socioambiental, de modo a garantir que os resultados gerados não sejam apenas pontuais, mas capazes de se perpetuar e se expandir ao longo do tempo. Funciona, neste sentido, como documento de referência para a implementação do Programa **PG_3** (Sustentabilidade e ESG do Plano Estratégico do Polo), articulando-se aos Objetivos Estratégicos OE_3 (incorporação de critérios ESG verificáveis em editais e contratações), **OE_7** (inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs*) e **OE_{11}** (proteção da diversidade territorial e construção da licença social). Nesse sentido, o presente modelo não constitui uma estrutura paralela à governança do Polo, mas uma camada temática especializada da governança institucional já prevista no Plano Estratégico, voltada a assegurar que critérios ESG sejam incorporados de forma verificável à tomada de decisão, à contratação, à operação dos *hubs*, à relação com o território e ao monitoramento dos resultados.

O modelo contempla quatro dimensões integradas, ambiental, social, governança e econômico-financeira, estruturadas para responder aos requisitos de conservação do meio ambiente, melhoria da qualidade de vida urbana, promoção da igualdade e do bem-estar, fortalecimento da responsabilidade social e ambiental dos atores locais e garantia de autonomia financeira para reinvestimento contínuo no Polo. A vinculação a esses objetivos deve ser entendida de modo operacional: **OE_3** orienta a incorporação de critérios ESG verificáveis em editais, contratos, concessões e demais instrumentos de contratação; **OE_7** orienta a articulação entre desempenho ambiental e inclusão produtiva nos *hubs*; e **OE_{11}** orienta a proteção da diversidade territorial, a prevenção de deslocamentos excludentes e a construção continuada da licença social do Polo.

Na dimensão ambiental, prevê-se a adoção de práticas como energia limpa, gestão de resíduos, áreas verdes e monitoramento inteligente, reduzindo a pegada ecológica da região. A dimensão social prioriza a inclusão produtiva, a capacitação de jovens e grupos vulneráveis, além da valorização da cultura local, fortalecendo vínculos comunitários e evitando processos de gentrificação. A dimensão de governança estabelece mecanismos participativos e transparentes, com comitês representativos, relatórios de impacto e mecanismos de compliance, ampliando a legitimidade e a confiança nas decisões. Já a dimensão econômico-financeira foca a diversificação de fontes de receita, a criação de fundos de reinvestimento e o desenvolvimento de modelos inovadores de captação, garantindo autonomia e sustentabilidade de longo prazo.

Esse modelo é inspirado em boas práticas de polos criativos e tecnológicos de referência, como o Porto Digital (Recife), o *Hub* Criativo do Beato (Lisboa) e o Distrito Criativo do Bronx (Bogotá), adaptadas às especificidades do contexto do SCS. Ele se propõe, assim, a transformar o território em um laboratório vivo de inovação sustentável, integrando universidade, governo e setor produtivo em torno de uma visão compartilhada de futuro.

Experiências institucionais já consolidadas demonstram que ecossistemas de inovação só se mantêm ao longo do tempo quando conseguem combinar densidade econômica, coordenação entre múltiplos atores, capacidade de formação de talentos e mecanismos de financiamento contínuo. No caso do Porto Digital, em Recife, a estrutura de gestão por organização social, a articulação entre governo, empresas e academia e a escala alcançada pelo parque ajudam a demonstrar que a sustentabilidade, nesse tipo de ambiente, depende de uma base institucional robusta, e não apenas de vocação territorial. O parque informa oficialmente faturamento de R$ 7,4 bilhões em 2025,

24.079 colaboradores e 541 empresas em seu ecossistema, além de programas de inclusão e formação de mão de obra, como o Embarque Digital.

De modo semelhante, Medellín oferece uma referência relevante ao estruturar a Ruta N como centro de inovação e negócios voltado à melhoria da qualidade de vida por meio da ciência, tecnologia e inovação. A experiência colombiana evidencia a importância de uma institucionalidade capaz de articular missão pública, uso estratégico dos ativos urbanos, geração de receitas próprias e monitoramento permanente do ecossistema. A Alcaldía de Medellín apresenta a Ruta N como centro de inovação e negócios da cidade e afirma que sua missão é articular o ecossistema de ciência, tecnologia e inovação para transformar Medellín em uma economia do conhecimento. Nos estados financeiros de 2024, a Ruta N registrou receitas de cerca de COP 44,7 bilhões, patrimônio total de cerca de COP 124,7 bilhões e resultado do exercício de cerca de COP 18,3 bilhões, o que reforça a importância de pensar sustentabilidade também como capacidade de operação, permanência e reinvestimento.

Ao incorporar esse entendimento ao contexto do SCS, o presente modelo reconhece que o Polo deverá ser capaz de equilibrar função pública, dinamização econômica, valorização territorial e mecanismos permanentes de sustentação institucional. Em outras palavras, o êxito do projeto dependerá tanto da sua capacidade de ativar o território quanto da sua habilidade de permanecer relevante, financeiramente viável e socialmente legitimado no médio e no longo prazo.

1. DIMENSÕES DO MODELO DE SUSTENTABILIDADE

O Modelo de Sustentabilidade está estruturado em quatro dimensões: *(i)* Sustentabilidade Ambiental; *(ii)* Sustentabilidade Social; *(iii)* Sustentabilidade Econômica e Financeira; e *(iv)* Sustentabilidade Institucional e de Governança.

Cada dimensão do modelo de sustentabilidade está justificada pelos requisitos da demanda do edital em termos de meio ambiente, qualidade de vida, igualdade social, responsabilidade dos atores e autonomia financeira. A proposta se ancora também em boas práticas internacionais, como Lisboa, Bogotá, Paris e Recife, fortalecendo a legitimidade do Polo do SCS como referência de inovação sustentável.

Essas quatro dimensões não devem ser interpretadas como frentes isoladas. Sua efetividade depende do funcionamento integrado entre elas. A dimensão ambiental perde força sem governança que assegure execução e monitoramento. A dimensão social se fragiliza se não houver modelo econômico capaz de sustentar programas de inclusão e qualificação. A governança, por sua vez, perde legitimidade se não for acompanhada de resultados concretos sobre o território. Já a sustentabilidade econômico-financeira precisa estar alinhada a compromissos públicos e sociais para que o Polo não reduza sua função a um empreendimento imobiliário ou a uma plataforma restrita de negócios. O modelo, portanto, é sistêmico e depende de coordenação permanente.

As quatro dimensões aqui adotadas devem ser lidas como forma de organizar a implementação do PG_3 em coerência com a arquitetura do Plano Estratégico. Em vez de frentes autônomas, elas funcionam como componentes articulados de uma mesma lógica de sustentação do Polo, combinando qualidade ambiental, inclusão social, governança verificável e capacidade de reinvestimento ao longo do horizonte 2026–2036.

Sustentabilidade ambiental

O Polo adotará soluções para reduzir o impacto ecológico e funcionar como *living lab* de práticas sustentáveis:

- **Energia limpa e renovável**: painéis fotovoltaicos, iluminação LED inteligente e incentivo a comunidades de energia compartilhada;
- **Gestão de resíduos e circularidade**: coleta seletiva, reaproveitamento de insumos e apoio a negócios de economia circular;
- **Infraestrutura verde**: telhados e fachadas verdes, jardins de chuva, hortas urbanas e espaços de soluções ambientais naturais;
- **Mobilidade sustentável**: incentivo ao uso de transporte público, ciclovias, bicicletários e frotas compartilhadas elétricas.

Ações: implantação de energia solar, hortas urbanas, fachadas e telhados verdes, gestão de resíduos com logística reversa e monitoramento ambiental com IoT. Incentivo a empreendimentos de base tecnológica voltados ao desenvolvimento de soluções para o meio ambiente, em uma perspectiva de negócios de impacto, como no Inovativa de Impacto. Apoio a empresas que desenvolvam soluções como sistemas de monitoramento por satélite para combater o desmatamento, inteligência artificial para otimizar o uso de energia e recursos, agricultura de precisão, gestão inteligente de resíduos e iluminação eficiente, como LED.

Justificativa: atende à exigência de conservação e manutenção do meio ambiente. Garante redução da pegada ecológica e melhora a qualidade de vida urbana. Além disso, cria valor demonstrativo de inovação limpa em linha com as metas ESG. Articula-se ao Objetivo OE_7 (desempenho ambiental nos *hubs*) e ao Projeto $PJ_{3.4}$ — Eficiência energética, com metas progressivas de redução do consumo, ampliação de fontes renováveis e padrões LED nas áreas comuns, mensurados pelo indicador da Variável V_{11} (% de projetos com selo/critério ESG, com meta de elevação de 10% em 2026 para ≥ 60% em 2036).

Inspiração: *Hub* Criativo do Beato e Porto Digital.

A dimensão ambiental, no caso do SCS, também deve ser compreendida como estratégia de qualificação urbana. Em áreas centrais e consolidadas, a sustentabilidade ambiental não se limita à redução de impactos; ela opera igualmente como mecanismo de revalorização do espaço público, conforto urbano, melhoria microclimática, racionalização do consumo de recursos e indução de novos padrões de uso do território. Ao incorporar soluções visíveis e monitoráveis, o Polo amplia sua função pedagógica e demonstrativa, convertendo o território em vitrine de inovação aplicada à cidade.

Nesse sentido, práticas como infraestrutura verde, drenagem sustentável, reaproveitamento de resíduos, uso eficiente de energia e monitoramento inteligente podem cumprir dupla função: melhorar o desempenho ambiental do espaço e, ao mesmo tempo, fortalecer sua atratividade econômica, simbólica e educacional. A dimensão ambiental deixa, assim, de ser apenas compensatória e passa a atuar como componente estrutural da proposta de valor do Polo.

Sustentabilidade social

O Polo será vetor de inclusão produtiva e coesão social, em sintonia com os eixos do modelo conceitual:

- Capacitação inclusiva: bolsas de estudo e programas de formação voltados a jovens, mulheres e grupos vulneráveis;
- Desenvolvimento de programas de apoio a empreendimentos inovadores com foco em impacto social positivo;
- Integração cultural: ações de valorização de artistas e empreendedores locais, com freios à gentrificação;
- Participação cidadã: fóruns e conselhos comunitários ativos na governança do Polo;
- Serviços comunitários: apoio a iniciativas de alimentação saudável de pequenos fornecedores, programas de alfabetização digital e atividades culturais abertas ao público.

Ações: programas de inclusão produtiva, como Primeiro Emprego Criativo e Mulheres na Tecnologia, bolsas de estudo em parceria com universidades, cartografia social participativa, ações culturais de identidade e memória e capacitação contínua em letramento digital. Esses programas correspondem aos três eixos do Projeto $PJ_{3.3}$ — 1º Emprego, *Reskilling*/Upskilling e Mulheres em Tech, aplicados aos cinco *hubs* temáticos do Polo.

Justificativa: responde ao requisito de igualdade e bem-estar da população. O SCS precisa combater o estigma social e evitar exclusões, fortalecendo vínculos comunitários e garantindo legitimação social. As ações sociais reduzem ou atenuam o risco de gentrificação e ampliam a coesão. A dimensão social opera, assim, em sintonia direta com os Objetivos OE_7 (inclusão produtiva nos *hubs*) e OE_{11} (proteção da diversidade territorial e construção da licença social).

Inspiração: Bronx em Bogotá.

A sustentabilidade social é decisiva para que o Polo seja percebido como ativo urbano compartilhado, e não como enclave setorial voltado apenas a públicos já integrados à economia criativa e tecnológica. Em um território marcado por diferentes usos, perfis sociais e historicidades, a legitimidade do projeto dependerá da sua capacidade de produzir oportunidades concretas de acesso, permanência, qualificação e participação para grupos diversos, inclusive aqueles tradicionalmente menos contemplados por processos de inovação urbana.

A construção da licença social do Polo demanda também mecanismos permanentes de convivência no espaço público, cuidado territorial e mediação de tensões. Isso inclui protocolos de mediação entre usos diversos do território, pactos de convivência negociados com atores locais, presença de equipes de mediação social e canais permanentes de escuta e resposta a demandas territoriais. A legitimidade pública do Polo será continuamente aferida pela qualidade dessa convivência, em sintonia com o Objetivo OE_{11}.

No mesmo sentido, em consonância com o Projeto $PJ_{3.5}$ — Anti-gentrificação, a diretriz de proteção dos atores locais será convertida em medidas verificáveis: reserva de fração mínima de espaços para comerciantes tradicionais já estabelecidos no SCS, com tarifas diferenciadas; acompanhamento estatístico do perfil de ocupantes e usuários, com indicadores de permanência; programas de apoio à formalização e modernização de pequenos negócios locais; cláusulas anti-deslocamento em contratos de concessão;

e avaliação periódica independente da composição socioeconômica do território, fiscalizadas pelo Comitê Consultivo ESG.

Essa dimensão exige que inclusão produtiva, formação, cultura e participação cidadã sejam tratadas como componentes permanentes da operação do Polo, e não como ações acessórias ou episódicas. O fortalecimento de vínculos com a comunidade local, a valorização de práticas culturais já presentes no território e a criação de mecanismos que atenuem processos de expulsão simbólica ou econômica são fundamentais para que o desenvolvimento do SCS ocorra com coesão social e reconhecimento público.

A referência do Porto Digital é particularmente útil nesse ponto. O ecossistema recifense mantém iniciativas oficiais voltadas à formação e à empregabilidade de jovens em situação de vulnerabilidade, como o Embarque Digital. Em notícia oficial de 2025, o Porto Digital informou que, desde 2021, o programa já contemplou 2.030 estudantes e registrou empregabilidade de cerca de 60% entre os concluintes do primeiro ciclo. Em Medellín, a Ruta N informou mais de 18.000 oportunidades educativas no último ano, além de 1.013 pessoas concluintes em treinamentos intensivos distribuídos em 13 *bootcamps*, evidenciando que a formação de talentos é parte central da sustentabilidade de ecossistemas inovadores.

Sustentabilidade econômica e financeira

Será estruturado um modelo econômico-financeiro autossustentável com múltiplas fontes de recursos:

- **Receitas recorrentes**: aluguel de espaços, como coworkings, auditórios e lojas colaborativas, além da prestação de serviços e realização de eventos;
- **Taxa de associação**: valor mensal ou anual que permite ao agente acessar eventos, capacitações e interagir com demais associados;
- **Parcerias estratégicas**: integração com empresas de tecnologia, entidades do setor criativo e universidades;
- **Captação de recursos externos**: editais públicos, fundos de inovação, incentivos fiscais e cooperação internacional;
- **Modelos inovadores**: *crowdfunding* para projetos comunitários, passaportes culturais e moedas sociais digitais;
- **Fundo de reinvestimento**: percentual das receitas destinado à manutenção, expansão e atualização tecnológica.

Ações: criação de fundo de reinvestimento, geração de receitas recorrentes, como coworking, eventos, marketplace digital e passaporte cultural, captação de recursos nacionais e internacionais e adoção de modelos de investimento de impacto e moedas sociais. Esses dispositivos operam de forma articulada ao Fundo do Polo, ao *pipeline* plurianual de captação e ao plano de sustentabilidade da gestão previstos no Plano Estratégico (espaço $P_1 \times F_2$).

Justificativa: responde diretamente ao requisito de garantir autonomia e capacidade de reinvestimento e expansão do Polo. Propõe diversificação de fontes de receita e reinvestimento contínuo, assegurando independência financeira e escalabilidade de impacto.

Inspiração: Porto Digital e 104 Paris.

A robustez desta dimensão está diretamente associada à diversificação. Polos dessa natureza tendem a se fragilizar quando dependem de uma única fonte de financiamento, seja ela pública ou privada. Por isso, a sustentabilidade econômico-financeira do SCS deve ser concebida como um arranjo híbrido, capaz de combinar receitas recorrentes, captação institucional, parcerias estratégicas, instrumentos de fomento, monetização de serviços e mecanismos de reinvestimento. O objetivo não é apenas viabilizar a implantação inicial, mas garantir capacidade continuada de operação, manutenção, atualização e expansão.

Essa lógica é coerente com experiências de referência. No Porto Digital, a escala de R$ 7,4 bilhões de faturamento em 2025, com 541 empresas e 24.079 colaboradores, demonstra que governança institucional, ambiente de negócios e densidade empresarial podem convergir para a sustentação de longo prazo do ecossistema. Em Medellín, a documentação oficial da Ruta N registra receitas de cerca de COP 44,7 bilhões, patrimônio de cerca de COP 124,7 bilhões e resultado do exercício de cerca de COP 18,3 bilhões. A Alcaldía de Medellín também apresenta a Ruta N como centro de inovação e negócios da cidade, e os estados financeiros registram o uso de arrendamentos como parte da estratégia de geração de recursos próprios, incluindo a propriedade de 100% da Torre C e participação de 35,2% nas Torres A e B do complexo.

No caso do SCS, isso significa estruturar um modelo que permita ao Polo operar com previsibilidade orçamentária, criar reservas para reinvestimento, responder a ciclos de oscilação econômica e manter margem para inovação. Também significa reconhecer que a sustentabilidade financeira precisa ser compatível com a missão pública do projeto, de modo que geração de receita e impacto territorial caminhem conjuntamente, sem descaracterizar o caráter coletivo e indutor do Polo.

Sustentabilidade institucional e de governança

A governança será colaborativa e transparente, com base na quádrupla hélice:

- Conselho Consultivo plural, com academia, governo, empresas e sociedade civil;
- Mecanismos de prestação de contas, relatórios ESG anuais e indicadores de impacto;
- Sandbox regulatório, permitindo inovação jurídica e novos modelos de negócio testados com segurança;
- Monitoramento, auditoria externa e canais de comunicação acessíveis;
- Incorporação dos princípios e dispositivos ESG, em caráter vinculante, aos editais, contratos, termos de referência, concessões e demais instrumentos de contratação do Polo, com critérios verificáveis e mecanismos de penalização, em atendimento ao Objetivo OE_3 e ao espaço estratégico $P_3 \times F_1$.

A governança ESG deverá operar como camada temática especializada da entidade gestora do Polo, em articulação com a governança institucional definida no PG_1 — Governança e Base Institucional, e não como estrutura paralela ou concorrente. Seu papel é induzir critérios, monitorar compromissos, apoiar decisões e produzir evidências de desempenho, preservando unidade institucional entre estratégia, operação, financiamento e controle.

Ações: criação de Comitê Consultivo ESG, gestão colegiada com quádrupla hélice, relatórios anuais de impacto e compliance, uso de *sandbox* regulatório para inovação urbana, pactos de convivência e acordos interinstitucionais.

Justificativa: atende ao requisito de responsabilidade social e ambiental dos atores locais. Estrutura transparência e legitimidade, assegurando a continuidade do Polo, sobretudo com a difusão e o acesso aos documentos institucionais. A governança inclusiva garante participação cidadã e maior eficácia das políticas de fomento, fortalecendo a confiança pública e privada. Constitui, ainda, a base conceitual e normativa do Projeto $PJ_{3.1}$ — Modelo de sustentabilidade ESG e framework para editais.

O Comitê Consultivo ESG deverá atuar como instância temática de assessoramento, acompanhamento e recomendação, com apoio do Secretariado Executivo responsável pela consolidação de dados, preparação de relatórios, organização do dashboard público e articulação entre os atores envolvidos. Sua atuação deverá manter coerência com as demais instâncias da governança do Polo, evitando sobreposição de papéis entre deliberação estratégica, coordenação executiva e monitoramento temático.

O Modelo de Sustentabilidade conecta os três eixos do Modelo Conceitual:

- Governança Colaborativa garante legitimidade e pactos duradouros;
- Operação Criativa viabiliza convergência setorial e inclusão produtiva;
- Território Inteligente e Criativo potencializa as singularidades modernistas com inteligência territorial.

Assim, o Polo do SCS será um ecossistema regenerativo, inclusivo e competitivo, alinhado aos princípios ESG e capaz de gerar prosperidade compartilhada, respeitando o patrimônio cultural de Brasília e criando oportunidades para as gerações futuras.

A governança, nesse contexto, deve ser entendida como capacidade de coordenação entre atores com interesses, tempos e expectativas distintos. Mais do que instalar instâncias consultivas, será necessário criar mecanismos capazes de produzir pactuação efetiva, segurança decisória, transparência e continuidade institucional. Em projetos dependentes de articulação multissetorial, a governança é o elemento que reduz assimetrias, organiza prioridades, dá previsibilidade aos parceiros e fortalece a credibilidade do projeto perante financiadores, usuários e órgãos públicos.

A experiência do Porto Digital é relevante justamente por demonstrar a importância de uma institucionalidade própria de gestão, reconhecida pelo poder público e capaz de mobilizar recursos de diferentes origens. Já a referência de Medellín reforça o valor de uma entidade voltada à articulação do ecossistema de inovação, com missão pública clara e conexão direta com a estratégia de desenvolvimento da cidade. Em ambos os casos, a governança funciona como eixo estruturante da sustentabilidade, pois organiza a relação entre visão de longo prazo, execução cotidiana e capacidade de expansão.

Para o SCS, isso implica construir uma governança que vá além do desenho formal e se converta em prática estável de acompanhamento, decisão e prestação de contas. A clareza sobre competências, fluxos, responsabilidades, indicadores e mecanismos de revisão periódica será essencial para que o Polo sustente sua legitimidade e mantenha coerência entre propósito institucional, operação territorial e resultados entregues.

Referências comparadas para consolidação do modelo

As experiências do Porto Digital, em Recife[29],[30],[31], e da Ruta N[32],[33],[34], em Medellín, reforçam, em conjunto, a coerência do modelo proposto para o SCS. Mais do que exemplos isolados de sucesso, ambas evidenciam que a consolidação de ecossistemas de inovação depende de alguns fatores recorrentes: estrutura institucional própria, articulação entre poder público, setor produtivo e academia, formação contínua de talentos, diversificação de receitas e capacidade de reinvestimento.

Em ambos os casos, a sustentabilidade não aparece como dimensão acessória, mas como condição de permanência e expansão. Recife demonstra a importância de um ambiente capaz de reunir densidade empresarial, governança estável e políticas de formação articuladas ao desenvolvimento econômico. Medellín, por sua vez, evidencia o valor de uma institucionalidade orientada à transformação produtiva da cidade, combinando missão pública, ativação do ecossistema e mecanismos de sustentação financeira.

Tomadas em conjunto, essas referências mostram que a viabilidade de longo prazo de polos criativos e tecnológicos depende menos de iniciativas pontuais e mais da capacidade de estruturar arranjos duradouros de governança, financiamento, qualificação territorial e inclusão produtiva. É nesse sentido que servem de base comparativa para o Polo Criativo e Tecnológico do SCS: não como modelos a serem reproduzidos mecanicamente, mas como demonstrações concretas de que sustentabilidade, inovação e impacto territorial podem ser articulados em uma mesma estratégia de desenvolvimento.

2. CAPACIDADES PARA A SUSTENTABILIDADE

Para que o Modelo de Sustentabilidade do Polo Criativo e Tecnológico do SCS seja efetivamente implementado e desenvolvido, é necessário um conjunto de capacidades organizacionais, técnicas, humanas e institucionais. O Polo precisa operar como uma

29 PORTO DIGITAL. **História**. Recife: Porto Digital, s.d. Disponível em: https://www.portodigital.org/paginas-institucionais/o-porto-digital/historia. Acesso em: 5 abr. 2026.

30 PORTO DIGITAL. **Página institucional inicial**. Recife: Porto Digital, s.d. Disponível em: https://www.portodigital.org/. Acesso em: 5 abr. 2026.

31 PORTO DIGITAL. **Porto Digital cresce 19% e ultrapassa 24 mil colaboradores**. Recife: Porto Digital, 27 mar. 2026. Disponível em: https://www.portodigital.org/noticias/porto-digital-cresce-19-e-ultrapassa-24-mil-colaboradores. Acesso em: 5 abr. 2026.

32 RUTA N MEDELLÍN. **Estados financieros 2024 Ruta N Medellín**. Medellín: Ruta N Medellín, 2024. Disponível em: https://rutanmedellin.org/hubfs/P%C3%A1gina%20Web%20Ruta%20N/Transparencia/06.%20ESAL%20%28Entidad%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%29/2024/02.%20Estados%20financieros%202024%20Ruta%20N%20Medellin.pdf?hsLang=es. Acesso em: 5 abr. 2026.

33 RUTA N MEDELLÍN. **Ruta N impulsa la formación tecnológica en Medellín con más de 18.000 oportunidades educativas en el último año**. Medellín: Ruta N Medellín, 27 dez. 2025. Disponível em: https://rutanmedellin.org/sala-de-prensa/ruta-n-impulsa-la-formaci%C3%B3n-tecnol%C3%B3gica-en-medell%C3%ADn-con-m%C3%A1s-de-18.000-oportunidades-educativas-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o?hsLang=es. Acesso em: 5 abr. 2026.

34 RUTA N MEDELLÍN. **Ruta N realiza la Encuesta de Innovación para identificar fortalezas y oportunidades en el sector CTI del Distrito Medellín**. Medellín: Ruta N Medellín, 22 nov. 2024. Disponível em: https://rutanmedellin.org/noticias/encuesta-innovacion. Acesso em: 5 abr. 2026.

plataforma multicapacidades, na qual dimensões ambientais, social, de governança, econômico-financeira, tecnológica e humana se entrelaçam. Esse conjunto de capacidades garante não apenas a viabilidade imediata, mas também autonomia, expansão e impacto de longo prazo. A seguir, apresenta-se uma lista dessas capacidades, articuladas às dimensões ESG e alinhadas ao Modelo Conceitual do Polo.

A noção de capacidade, aqui, deve ser entendida de maneira prática e estratégica. Não se refere apenas à existência de recursos ou competências abstratas, mas à aptidão efetiva do Polo para operar, coordenar, aprender, corrigir rotas e sustentar entregas ao longo do tempo. Em projetos complexos, muitas vezes a fragilidade não está na ausência de visão, mas na insuficiência de capacidades institucionais para transformar visão em rotina, governança em decisão, indicadores em gestão e intenção em permanência. Por essa razão, mapear capacidades é etapa central da sustentabilidade.

As capacidades aqui listadas devem ser entendidas como capacidades de implementação, isto é, aptidões efetivas para transformar diretrizes em rotina, indicadores em gestão, pactos em operação e compromissos ESG em resultados verificáveis. Sua consolidação não ocorrerá de maneira homogênea nem simultânea, razão pela qual o desenvolvimento dessas capacidades deverá ser acompanhado e atualizado progressivamente ao longo da implementação do Polo.

Capacidades ambientais (E)

- **Gestão de energia**: capacidade de operar e manter sistemas de energia limpa, como solar, eólica e comunidades de energia;
- **Infraestrutura verde**: domínio de soluções de drenagem sustentável, hortas urbanas, telhados verdes e fachadas inteligentes;
- **Gestão de resíduos e circularidade**: estrutura para coleta seletiva, logística reversa e reaproveitamento de resíduos;
- **Monitoramento ambiental**: competências em sensores, IoT urbano e dashboards para avaliar emissões, consumo e impactos ambientais;
- **Certificação ambiental**: know-how para obtenção de selos verdes, como LEED, AQUA e EDGE, aplicáveis ao Polo.

Essas capacidades permitem que a agenda ambiental do Polo deixe de ser apenas declaratória e se traduza em sistemas operáveis, acompanháveis e passíveis de melhoria contínua. Quanto mais a sustentabilidade ambiental puder ser mensurada e integrada à rotina de gestão, maior tende a ser sua consistência e sua capacidade de gerar valor público e reputacional.

Capacidades sociais (S)

- **Inclusão e capacitação**: mecanismos para bolsas, programas de formação continuada, alfabetização digital e letramento criativo;
- **Engajamento comunitário**: metodologias de cartografia social, rodas de diálogo e participação cidadã em decisões;

- **Diversidade e equidade**: políticas de gênero, raça e inclusão de grupos vulneráveis, com metas e indicadores claros;
- **Programas de inovação social**: know-how em incubação de projetos sociais, economia solidária e tecnologias sociais;
- **Cultura e memória**: competências para valorizar e integrar práticas culturais locais, contemplando freios que atenuem processos de gentrificação.

Essas capacidades são relevantes para que o Polo desenvolva legitimidade territorial e amplie a aderência social do projeto. Sem estruturas capazes de mediar interesses, formar públicos, apoiar trajetórias e reconhecer as dinâmicas já existentes no território, o risco é que a inovação se concentre em circuitos restritos, enfraquecendo o potencial público da iniciativa.

Capacidades de governança (G)

- **Gestão colegiada**: secretariado executivo para operar o Comitê Consultivo e garantir a governança da quádrupla hélice;
- **Compliance e transparência**: mecanismos de prestação de contas, auditoria social e relatórios anuais de impacto ESG;
- **Gestão de parcerias**: capacidade de articular governo, empresas, universidades e sociedade em contratos e convênios sustentáveis;
- **Gestão regulatória**: operação de *sandbox* regulatório e adequação a marcos legais de inovação e incentivos fiscais;
- **Inteligência territorial**: monitoramento contínuo de dados sociais, econômicos e espaciais para retroalimentar decisões estratégicas.

A sustentação da governança dependerá especialmente da existência de uma instância executiva que não apenas convoque a participação, mas transforme deliberações em encaminhamentos concretos, preserve memória institucional e mantenha o alinhamento entre estratégia, operação e prestação de contas.

No contexto do Plano Estratégico, essas capacidades de governança devem permitir que a agenda ESG opere de forma integrada ao sistema de monitoramento do Polo, ao portfólio estratégico e aos mecanismos de prestação de contas, assegurando rastreabilidade entre objetivos, ações, indicadores e decisões de gestão.

Capacidades econômico-financeiras

- **Captação de recursos**: equipe especializada em editais, fundos internacionais, parcerias privadas e *crowdfunding*;
- **Modelos de negócio sustentáveis**: experiência em geração de receitas recorrentes, como aluguel de espaços, *coworkings*, eventos e passaportes culturais;
- **Gestão financeira**: ferramentas de controle orçamentário, fundos de reinvestimento e análise de risco;
- **Economia criativa e digital**: competências para monetização de conteúdos,

marketplaces e serviços digitais;

- **Inovação em financiamento**: conhecimento em moedas sociais, tokens, fintechs e mecanismos de investimento de impacto.

Neste eixo, a capacidade mais sensível é a de combinar sustentabilidade operacional com flexibilidade estratégica. O Polo deverá ser capaz de manter custos sob controle, diversificar receitas, reduzir vulnerabilidades financeiras e, ao mesmo tempo, preservar margem para inovação, expansão programática e atualização tecnológica.

Capacidades tecnológicas

- **Infraestrutura digital**: operação de redes 5G, IoT urbano, plataformas integradas e gêmeos digitais do território;
- **Análise de dados e IA**: domínio de big data, dashboards de BI e machine learning para geração de insights de políticas públicas;
- **Cibersegurança**: mecanismos de proteção de dados e certificações em segurança digital;
- **Operação de *hubs* temáticos**: competências para gestão de TIC, audiovisual, games, design e eventos culturais;
- ***Living labs***: capacidade de testar, demonstrar e validar tecnologias sustentáveis em tempo real.

Mais do que um conjunto de ferramentas, essas capacidades tecnológicas deverão funcionar como suporte transversal à gestão, ao monitoramento, à experiência do usuário e à produção de evidências para tomada de decisão.

Capacidades organizacionais e humanas

- **Gestão de projetos complexos**: adoção de metodologias ágeis e de foresight para planejamento estratégico;
- **Liderança colaborativa**: promoção de governança participativa e coordenação de múltiplos atores;
- **Capacitação contínua da equipe**: programas de formação e atualização permanente em ESG, inovação e economia criativa;
- **Gestão da comunicação**: estrutura para comunicação integrada, marketing territorial e engajamento digital;
- **Capacidade adaptativa**: mecanismos de aprendizagem organizacional, monitoramento de cenários e gestão de crises.

Essas capacidades serão determinantes para a maturidade do Polo. Em ambientes de inovação, a qualidade da coordenação humana e organizacional costuma definir a diferença entre projetos que operam apenas por impulso inicial e projetos que conseguem aprender, amadurecer e se consolidar.

3. AÇÕES NECESSÁRIAS (para implementar e para desenvolver o Modelo de Sustentabilidade do Polo do SCS)

As ações abaixo organizam-se segundo as três fases do Plano Estratégico do Polo: Fase 1 — Rotinas e previsibilidade (2026–2028); Fase 2 — *Retrofit* e reocupação (2029–2032); Fase 3 — Consolidação (2033–2036).

As ações a seguir estão organizadas segundo as três fases do Plano Estratégico. Essa organização não significa rigidez absoluta, mas uma orientação progressiva de implantação. A Fase 1 concentra as bases mínimas de funcionamento do modelo; já as Fases 2 e 3 devem ser compreendidas como direções de desenvolvimento e consolidação, sujeitas a refinamento à medida que o Polo amadureça institucionalmente, amplie sua capacidade operacional, produza evidências de desempenho e consolide seus mecanismos de governança e financiamento.

Fase 1 — Rotinas e previsibilidade (2026–2028) — Ações para implementar o Modelo de Sustentabilidade

1. **Criação da governança ESG**: formar comitês temáticos (Ambiental, Social, Governança) vinculados ao Comitê Consultivo;
2. **Definição de indicadores ESG**: estabelecer métricas alinhadas a padrões reconhecidos, como GRI, SASB e ODS da ONU;
3. **Levantamento de recursos**: captar investimentos via editais, parcerias público-privadas e fundos internacionais;
4. **Infraestrutura inicial**: instalar painéis solares, sistemas de coleta seletiva e protótipos de jardins de chuva;
5. **Mapeamento de *stakeholders* sociais**: identificar comunidades vulneráveis e atores locais a serem integrados;
6. **Treinamento da equipe**: capacitar gestores e técnicos em sustentabilidade, inovação social e economia circular;
7. **Comunicação e engajamento**: lançar campanhas de conscientização e transparência, com site e relatórios anuais;
8. **Implantação piloto de serviço**s: *coworking* sustentável, programas de capacitação inclusiva e eventos culturais.

A fase inicial deverá ser tratada como período de estruturação de bases mínimas de funcionamento. Nela, o foco principal não deve ser a expansão imediata, mas a construção das condições institucionais, técnicas e operacionais que permitirão ao Polo ganhar consistência. Isso inclui consolidar governança, definir prioridades, testar formatos, instalar sistemas básicos de monitoramento e criar evidências iniciais de funcionamento. Quanto mais sólida for essa etapa, maior tende a ser a capacidade de crescimento posterior com menor risco de descontinuidade.

Fase 2 — *Retrofit* e reocupação (2029–2032) — Direções de desenvolvimento do modelo, sujeitas a refinamento conforme a maturação da implementação

1. **Escala das soluções ambientais**: expansão de hortas urbanas, fachadas verdes e comunidade energética inteligente;
2. **Consolidação da inclusão produtiva**: criação de programas contínuos, como bolsas de formação e economia solidária;
3. **Ampliação do ecossistema de parcerias**: integração com *hubs* nacionais e internacionais e empresas âncoras;
4. **Monitoramento contínuo via *dashboards***: observatório ESG territorial com dados em tempo real;
5. **Desenvolvimento de novos modelos de receita**: *marketplace* digital, passaportes culturais e moedas sociais.

As ações previstas para esta fase deverão ser detalhadas oportunamente com base nos resultados da fase inicial, especialmente no que se refere ao funcionamento dos mecanismos de governança, à aderência territorial das ações ESG, à capacidade de monitoramento, ao desempenho dos programas de inclusão produtiva e à disponibilidade de *funding* para expansão.

Fase 3 — Consolidação (2033–2036) — Direções de consolidação do modelo, sujeitas a refinamento conforme os resultados acumulados

1. **Certificação internacional**: busca por selos verdes e reconhecimento como distrito criativo sustentável;
2. **Laboratórios vivos** (*living labs*): transformação do Polo em espaço de demonstração de tecnologias sustentáveis;
3. **Ciclo de melhoria contínua**: revisão periódica de indicadores, estratégias e engajamento comunitário.

A transição entre a fase inicial e a fase de desenvolvimento deverá ocorrer a partir de critérios objetivos de maturidade. Isso significa que a ampliação das ações não deve decorrer apenas de intenção programática, mas de evidências de capacidade institucional, adesão territorial, viabilidade financeira e funcionamento dos mecanismos de governança. O ciclo de melhoria contínua, mencionado ao final, é especialmente importante porque transforma o modelo em processo vivo, passível de revisão, aprendizado e atualização, em vez de estrutura rígida e estática.

Também é recomendável que as ações de médio e longo prazo sejam organizadas por priorização progressiva, com definição de marcos de curto, médio e longo alcance. Isso permitirá ao Polo demonstrar evolução concreta, acumular legitimidade e ajustar sua ambição à capacidade efetivamente instalada em cada momento da implantação.

Nesta fase, o modelo deverá ser revisto de forma mais abrangente, de modo a incorporar aprendizados institucionais, evidências de impacto, ajustes de governança

e novas exigências regulatórias, tecnológicas e territoriais. Por essa razão, as ações aqui indicadas devem ser lidas como referências de consolidação, e não como desenho fechado e definitivo do estágio maduro do Polo.

4. MATRIZ DE COMPETÊNCIAS (Capacidade x Ações-chave x Indicadores)

A matriz a seguir deve ser lida como instrumento de acompanhamento e tomada de decisão, e não apenas como quadro descritivo. Sua utilidade prática está em permitir que o Polo conecte capacidades, ações e resultados observáveis, favorecendo o monitoramento da implementação e a correção de rota. Em outras palavras, a matriz contribui para transformar o modelo de sustentabilidade em ferramenta de gestão. Suas duas colunas finais asseguram a integração direta dos indicadores deste Modelo ao Balanced Scorecard Territorial e aos objetivos, projetos e espaços estratégicos do Plano.

Capacidade	Ações-chave	Indicadores	Variável do BSC Territorial vinculada	Vínculo com Plano
Ambiental	– Instalar energia limpa – implantar coleta seletiva – criar hortas urbanas	– % de energia limpa consumida; – volume de resíduos reciclados; – m^2 de áreas verdes	V_{11}: Sustentabilidade e ESG	OE_7: Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs* $PJ_{3.4}$: Programa de eficiência energética e desempenho ambiental
Social	– Oferecer capacitação inclusiva – criar programas de inclusão produtiva	– Nº de pessoas capacitadas; – % de jovens/mulheres incluídos no mercado de trabalho	V_{12}: Capital humano e inclusão produtiva	OE_7: Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs* OE_{11}: Proteger a diversidade territorial e construir licença social do Polo $PJ_{3.3}$: Programa de inclusão produtiva (1º Emprego, *Reskilling*, Mulheres em Tech) $PJ_{3.5}$: Mecanismos anti-gentrificação e proteção da diversidade territorial
Governança	– Criar Comitê ESG – adotar práticas de compliance – emitir relatórios anuais	– Nº de reuniões de governança; – publicação anual de relatórios ESG	V_1: Governança e Gestão de Portfólio	OE_3: Incorporar critérios ESG verificáveis em editais e contratações do Polo PG_1: Governança e base institucional $PJ_{3.1}$: Modelo de sustentabilidade ESG e *framework* para editais
Econômico-financeira	– Desenvolver receitas recorrentes – captar fundos – criar fundo de reinvestimento	– R$ captados por editais; – % da receita reinvestida no Polo; – nº de parcerias firmadas	V_3: Financiamento e incentivos	$P_1 \times F_2$: Capacidade financeira e redes de inovação PG_3: Sustentabilidade e ESG
Tecnológica	– Implementar IoT e dashboards ESG – operar plataformas digitais e gêmeos territoriais	– Nº de sensores ativos; – nº de relatórios gerados; – tempo médio de atualização de dados	V_{13}: Redes de cooperação e infraestrutura tecnológica	$PJ_{3.2}$: *Dashboard* público de desempenho ESG OE_7: Promover inclusão produtiva e desempenho ambiental nos *hubs*
Humana / organizacional	– Treinar equipe, fomentar liderança colaborativa, criar cultura de inovação	– Nº de horas de treinamento; índice de satisfação da equipe; taxa de retenção de talentos	V_1: Governança e Gestão de Portfólio	PG_1: Governança e base institucional

Recomenda-se, adicionalmente, que a matriz seja atualizada periodicamente e desdobrada em metas progressivas, de modo que os indicadores não funcionem apenas como registro, mas como base para pactuação, priorização de recursos e avaliação de desempenho institucional. Essa dinâmica é coerente com a própria lógica ESG, na medida em que combina compromisso, mensuração, transparência e capacidade de resposta.

Em experiências de referência, a consolidação de ambientes de inovação esteve associada justamente à capacidade de combinar governança, monitoramento e sustentabilidade financeira com geração de valor territorial. A adoção de instrumentos claros de acompanhamento, portanto, não apenas fortalece a execução do modelo, como também amplia sua credibilidade perante parceiros, financiadores, comunidade e poder público.

Esse conjunto de ações e a matriz de competências funcionam como roteiro operacional inicial do modelo, permitindo que sua implementação seja acompanhada, revista e progressivamente refinada à medida que novas capacidades sejam consolidadas e novos dados se tornem disponíveis.

Para assegurar plena integração editorial e metodológica com o Plano Estratégico, recomenda-se que a nomenclatura dos objetivos, projetos, variáveis e espaços estratégicos seja mantida exatamente conforme a versão consolidada do Plano, evitando variações terminológicas entre documentos que tratam do mesmo sistema de monitoramento e governança.

5. *DASHBOARD* PÚBLICO DE DESEMPENHO ESG

Em atendimento ao Projeto $PJ_{3.2}$ (*Dashboard* público de desempenho ESG), o Polo manterá plataforma pública com atualização trimestral dos principais indicadores ESG, organizada em quatro blocos:

- **Indicadores ambientais**: consumo energético, percentual de energia limpa, volume de resíduos reciclados, áreas verdes implantadas e emissões evitadas, vinculados à Variável V_{11};
- **Indicadores sociais**: número de pessoas capacitadas nos três eixos do $PJ_{3.3}$ (1º Emprego, *Reskilling*/Upskilling, Mulheres em Tech), vagas de inclusão produtiva preenchidas por *hub*, ações culturais realizadas e indicadores anti-gentrificação ($PJ_{3.5}$), vinculados à Variável V_{12};
- **Indicadores de governança**: reuniões realizadas, relatórios publicados, percentual de editais com cláusulas ESG aplicadas, denúncias recebidas e tempo médio de resposta, vinculados à Variável V_1;
- **Indicadores econômico-financeiros**: receitas totais e por fonte, captações via *pipeline*, percentual reinvestido via Fundo do Polo e número de parcerias ativas, vinculados à Variável V_3.

O dashboard deverá operar como instrumento público de transparência e monitoramento, mas também como mecanismo de aprendizagem institucional. Por essa razão, sua arquitetura inicial poderá ser refinada ao longo da implementação, com revisão de indicadores, periodicidade, visualizações e níveis de desagregação, sem prejuízo da comparabilidade histórica dos dados já publicados.

A responsabilidade pela curadoria e publicação caberá ao Secretariado Executivo do

Comitê Consultivo ESG, com auditoria externa anual independente. O dashboard será aberto ao público, com versões acessíveis para diferentes perfis de usuário (cidadão, pesquisador, parceiro, órgão público) e integrado ao portal institucional do Polo.

Recomenda-se que a governança do dashboard adote protocolo de revisão periódica, de modo que o sistema permaneça aderente às necessidades reais de acompanhamento do PG_3 e ao amadurecimento do Polo, sem perder consistência metodológica nem transparência pública.

Anexo F: Inventário de políticas/programas e ambientes de inovação do DF

Este Anexo reúne dois quadros de referência que sistematizam a capacidade instalada no Distrito Federal com potencial de interface com o Polo do Setor Comercial Sul (SCS) apresentados no documento ***RELATÓRIO ESTUDO DIAGNÓSTICO: Primeira Etapa – Polo Criativo Tecnológico do Setor Comercial Sul***: *(i)* um inventário de políticas e programas; e *(ii)* um inventário de ambientes/equipamentos de inovação. O objetivo é oferecer uma base organizada para territorializar instrumentos existentes, reduzir fricções de acesso e orientar a construção de parcerias, programas e "portas de entrada" do ecossistema no SCS.

Os quadros foram estruturados com tipologias harmonizadas e indexadores que permitem leitura comparável e acionável. No caso das políticas e programas, a sistematização contempla, entre outros aspectos, o tipo de instrumento, sua natureza e agenda, o modo de intervenção e o grau de integração ao processo do Polo. No caso dos ambientes/equipamentos, a sistematização evidencia tipologia, natureza (físico/digital), segmento promotor e localização relativa ao SCS (interno/externo/transversal), facilitando identificar tanto ativos diretamente mobilizáveis quanto aqueles que demandam arranjos de integração em rede.

Ressalta-se que este inventário tem caráter instrumental e evolutivo: constitui um ponto de partida para o desenho do portfólio e deverá ser atualizado e validado com os órgãos gestores e operadores, especialmente quanto a status de funcionamento, regras de acesso, periodicidade, critérios de elegibilidade e aderência territorial. No corpo do Plano, esses quadros apoiam a seleção de iniciativas prioritárias, a definição de pactos e responsabilidades e a montagem de uma carteira de ações de curto, médio e longo prazo.

O Quadro B.1 consolida instrumentos públicos e programas de apoio relevantes (fomento, CT&I, empreendedorismo, economia criativa, qualificação, sustentabilidade e outros), permitindo identificar rapidamente quais mecanismos podem ser acoplados ao SCS e quais dependem de ajustes, curadoria ou pactuação para operar no território.

O Quadro B.2 consolida espaços e ambientes do ecossistema (*hubs*, *coworkings*, laboratórios, incubadoras, aceleradoras e tipologias correlatas), indicando perfis e localizações no ecossistema e apoiando a estratégia de integração em rede e de indução incremental de infraestrutura no SCS.

Quadro B.1 — Políticas e Programas (organizadas por tipo de instrumento)

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
	Benefícios e incentivos fiscais						
P1	Lei do Bem	Legislação	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	MCTI	Governo
P2	Desenvolvimento de Territórios Criativos pela Lei Rouanet	Legislação	Cultura	Financiamento	Elevado	MinC	Governo
P3	Lei de Incentivo à Cultura do Distrito Federal	Legislação	Cultura	Financiamento	Intermediário	SECEC/GDF	Governo
P4	Territórios de Distrito Criativo e Tecnológico do DF	Legislação	Economia	Financiamento	Elevado	CLDF	Governo
	Compras Públicas						
P5	Contrata+Brasil	Produto	Negócios	Cooperação e Comercialização	Intermediário	MGISP	Governo
P6	Catalisa GOV	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	SEBRAE	Sociedade Civil
	Financiamento não- reembolsável						
P7	BNDES Apoio à Inovação	Fundo	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Baixo	BNDES	Governo
P8	Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal	Fundo	Cultura	Financiamento	Intermediário	SECEC/GDF	Governo
P9	Programa Desafio DF	Programa	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Elevado	FAP/SECTI/ GDF	Governo
P10	Apoio à Transformação Digital de MPES	Projeto	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P11	Avante Cerrado	Projeto	Negócios	Financiamento	Intermediário	Brasil Start Ups	Sociedade Civil
	Financiamento reembolsável						

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
P12	Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas	Fundo	Negócios	Financiamento	Intermediário	SEBRAE	Sociedade Civil
P13	Financiamento da Economia Criativa pelos Fundos Constitucionais	Legislação	Economia	Financiamento	Elevado	MDR	Governo
P14	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte	Legislação	Negócios	Financiamento	Intermediário	MEMP	Governo
P15	Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado	Legislação	Negócios	Financiamento	Intermediário	MTE	Governo
P16	Inovacred	Produto	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	FINEP	Governo
P17	Aquisição Inovadora	Produto	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	FINEP	Governo
P18	MPME Inovadora	Produto	Negócios	Financiamento	Baixo	BNDES	Governo
P19	FCO Empresarial BB	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BB	Governo
P20	Finem - Tecnologia da Informação	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BNDES	Governo
P21	Finem - Conteúdos culturais e editoriais	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BNDES	Governo
P22	Finem - Infraestruturas	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BNDES	Governo
P23	Finem - Crédito Inovação Direto	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BNDES	Governo
P24	FCO Empresarial BRB	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BRB	Governo
P25	Proger Urbano	Produto	Negócios	Financiamento	Intermediário	BB	Governo
P26	Apoio Direto à Inovação	Programa	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	FINEP	Governo
P27	BNDES Mais Inovação - Investimento em inovação	Programa	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	BNDES	Governo
P28	Prospera	Programa	Negócios	Financiamento	Intermediário	SEDET/DF	Governo
P29	PRONAMPE	Programa	Negócios	Financiamento	Intermediário	BB	Governo

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
	Informação e conhecimento						
P30	Pesquisas do Centro Integrado de Pesquisa em Inteligência Artificial	Pesquisa	Ciência e Tecnologia	Conhecimento	Intermediário	UnB	Academia
P31	Estudo sobre o Ecossistema de Inovação do DF e RIDE	Pesquisa	Ciência e Tecnologia	Conhecimento	Intermediário	FAP/SECTI/ GDF	Governo
P32	Panorama da Economia Criativa do Distrito Federal	Pesquisa	Economia	Conhecimento	Intermediário	UCB	Academia
P33	Inovalink	Pesquisa	Negócios	Conhecimento	Baixo	MCTI	Governo
	Infraestrutura						
P34	Complexo de Exportação e Logística do Distrito Federal	Legislação	Economia	Financiamento	Intermediário	CLDF	Governo
P35	Programa Nacional de Apoio aos Ambientes de Inovação	Programa	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	MCTI	Governo
P36	Programa de Apoio ao Empreendimento Produtivo do Distrito Federal	Programa	Economia		Intermediário	SEDET/DF	Governo
P37	Reforma Urbana do Setor Comercial Sul	Projeto	Urbanismo	Regulação	Elevado	SO/GDF	Governo
	Inovação e criatividade						
P38	DF Inovador	Programa	Ciência e Tecnologia	Formação e Capacitação	Intermediário	FAP/SECTI/ GDF	Governo
P39	Programa Territórios Criativos	Programa	Cultura	Formação e Capacitação	Intermediário	SECEC/GDF	Governo
P40	Start Up Indústria	Programa	Negócios	Conhecimento	Baixo	ABDI	Governo
P41	Programa Centelha	Programa	Negócios	Financiamento	Baixo	FINEP	Governo
P42	Espaço Finep	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Baixo	FINEP	Governo
P43	Start BSB	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Elevado	FAP/SECTI/ GDF	Governo
P44	Programa Multincubadora de Empresas	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	CDT/UnB	Academia

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
P45	Programa Incubação de Empresas Programas do *Hub* da Indústria do Distrito Federal	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	FIBRA	Empresariado
P46	Finep Startup	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	FINEP	Governo
P47	Programa Inovativa	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	MDIC	Governo
P48	Sebrae Start Ups	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	SEBRAE	Sociedade Civil
P49	Sebraetec Negócios Inovadores	Programa	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	SEBRAE	Sociedade Civil
P50	Implantação do Centro Integrado de Inteligência Artificial	Projeto	Negócios	Infraestrutura	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P51	Setor Carnavalesco Sul	Projeto	Cultura	Cooperação e Comercialização	Intermediário	Instituto No Setor	Sociedade Civil
P52	Brasília Game *Hub*	Projeto	Negócios	Formação e Capacitação	Elevado	SECTI/GDF	Governo
	Instituições e marcos normativos						
P53	Lei da Inovação Tecnológica	Legislação	Ciência e Tecnologia	Financiamento	Intermediário	MCTI	Governo
P54	Sistema Distrital de Ambientes de Inovação	Legislação	Ciência e Tecnologia	Regulação	Elevado	CLDF	Governo
P55	Política Distrital de Ciência Tecnologia e Inovação	Legislação	Ciência e Tecnologia	Regulação	Elevado	CLDF	Governo
P56	Lei Distrital de Inovação	Legislação	Ciência e Tecnologia	Regulação	Elevado	CLDF	Governo
P57	Lei de Inovação	Legislação	Ciência e Tecnologia	Regulação	Intermediário	Congresso Nacional	Governo
P58	Política Nacional de Inovação	Legislação	Ciência e Tecnologia	Regulação	Intermediário	Congresso Nacional	Governo
P59	Política Distrital de Incentivo à Economia Criativa	Legislação	Economia	Financiamento	Elevado	CLDF	Governo
P60	Zona Franca do Distrito Federal e Entorno	Legislação	Economia	Financiamento	Elevado	Congresso Nacional	Governo
P61	Estratégia Nacional da Economia de Impacto	Legislação	Economia	Regulação	Intermediário	MDIC	Governo

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
P62	Diretrizes para Polos de Economia Sustentável e Criativa do Distrito Federal	Legislação	Economia	Regulação	Intermediário	CLDF	Governo
P63	MNarco Legal da Indústria de Jogos Eletrônicos	Legislação	Economia	Regulação	Intermediário	Congresso Nacional	Governo
P64	Política Distrital de Desenvolvimento Local de Startups	Legislação	Negócios	Regulação	Elevado	CLDF	Governo
P65	Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador	Legislação	Negócios	Regulação	Intermediário	Congresso Nacional	Governo
P66	Lei do Silêncio	Legislação	Urbanismo	Regulação	Intermediário	CLDF	Governo
P67	Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal	Legislação	Urbanismo	Regulação	Intermediário	SEDUH/GDF	Governo
P68	Plano de Preservação do Conjunto Urbanístico de Brasília	Legislação	Urbanismo	Regulação	Intermediário	SEDUH/GDF	Governo
P69	Nova Indústria Brasil	Programa	Economia	Financiamento	Intermediário	MDIC	Governo
	Integração e cooperação						
P70	Ecossistema Local de Inovação	Programa	Economia	Formação e Capacitação	Elevado	SEBRAE	Sociedade Civil
P71	Capital Empreendedor	Programa	Negócios	Financiamento	Intermediário	SEBRAE	Sociedade Civil
P72	Brasília Cidade Criativa	Programa	Urbanismo	Cooperação e Comercialização	Intermediário	SETUR/GDF	Governo
P73	Mobilização Empresarial pela Inovação	Projeto	Negócios	Conhecimento	Baixo	CNI	Empresariado
P74	Start Up Brasília 2030	Projeto	Negócios	Cooperação e Comercialização	Intermediário	Brasil Start Ups	Sociedade Civil
	Mercados públicos						
P75	Brasília Game Festival	Eventos	Ciência e Tecnologia	Cooperação e Comercialização	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P76	Campus Party Brasília	Eventos	Ciência e Tecnologia	Cooperação e Comercialização	Intermediário	Instituto Campus Party	Sociedade Civil

#	Iniciativa	Natureza	Agenda	Tipo de intervenção	Integração	Entidade promotora	Segmento
P77	Mercado das Indústrias Criativas do Brasil	Eventos	Cultura	Cooperação e Comercialização	Intermediário	MinC	Governo
P78	Feira do Empreendedor	Eventos	Negócios	Cooperação e Comercialização	Baixo	SEBRAE	Sociedade Civil
P79	Conexão Cultura DF	Programa	Cultura	Financiamento	Intermediário	SECEC/GDF	Governo
P80	Revista Traços	Projeto	Social	Cooperação e Comercialização	Elevado	Associação Traços	Sociedade Civil
	Recursos humanos e formação						
P81	Programa Qualificação Profissional e Frente de Trabalho	Programa	Social	Formação e Capacitação	Baixo	SEDET/DF	Governo
P82	Enfrente	Programa	Social	Formação e Capacitação	Baixo	SENAC/DF	Sociedade Civil
P83	Brasil.IA	Projeto	Ciência e Tecnologia	Formação e Capacitação	Elevado	SECTI/GDF	Governo
P84	High Tech Course	Projeto	Ciência e Tecnologia	Formação e Capacitação	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P85	Renova Tech	Projeto	Ciência e Tecnologia	Formação e Capacitação	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P86	DF Inova Tech	Projeto	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P87	Gamifica DF	Projeto	Negócios	Formação e Capacitação	Intermediário	SECTI/GDF	Governo
P88	Setor de Capacitação Social	Projeto	Social	Formação e Capacitação	Intermediário	Instituto No Setor	Sociedade Civil

Quadro B.2 — Ambientes e Equipamentos de Inovação (Organizados por tipo de ambiente)

#	Equipamento	Segmento	Natureza	Localização no sistema	Entidade promotora
	Aceleradora				
E1	VOADF	Sociedade Civil	Digital	Transversal	ABIPTI
E2	Cotidiano Aceleradora	Empresariado	Físico	Externo	Cotidiano
E3	Impact *Hub* Brasília	Empresariado	Físico	Externo	Impact *Hub*
E4	Corp Aceleradora	Empresariado	Físico	Externo	Corp Aceleradora Ltda
E5	TXM Methods	Empresariado	Físico	Externo	Txm Methods LTDA
E6	Start BSB	Governo	Digital	Transversal	FAP/SECTI/ GDF
E7	InovAtiva Brasil	Governo	Digital	Transversal	MDIC
E8	InovAtiva Impacto	Governo	Digital	Transversal	MDIC
	Centro de Inovação				
E9	Plataforma BEM-TE-VI	Academia	Digital	Transversal	UnB
E10	Núcleo de Inovação do Distrito Federal	Governo	Físico	Externo	SEE/GDF
E11	*Hub* da Indústria do Distrito Federal	Empresariado	Digital	Transversal	FIBRA
E12	Laboratório de Inovação em Varejo	Empresariado	Físico	Externo	Faculdade SENAC-DF
E13	Parque de Inovação e Sustentabilidade do Ambiente Construído	Academia	Físico	Externo	UnB
E14	Espaço de Inovação	Governo	Físico	Interno	SECTI/GDF
E15	Gnova Lab	Governo	Físico	Externo	Enap
E16	Centro Integrado de Inteligência Artificial	Governo	Físico	Externo	SECTI/GDF
E17	Laboratório de Inteligência Artificial	Academia	Físico	Externo	Faculdade SENAC-DF
E18	Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	Academia	Físico	Externo	UnB
E19	Centro de Biotecnologia Molecular	Academia	Físico	Externo	UnB
E20	Centro Integrado de Pesquisa em Inteligência Artificial	Academia	Físico	Externo	UnB

#	Equipamento	Segmento	Natureza	Localização no sistema	Entidade promotora
E21	Computer Networks Lab	Academia	Físico	Externo	UnB
E22	Laboratório de Ensaios de Equipamentos e Sistemas Eletromédicos	Academia	Físico	Externo	UnB
E23	Laboratório de Imagens Sinais e Acústica	Academia	Físico	Externo	UnB
	Espaço de Coworking				
E24	BR Offices (Asa Sul)	Empresariado	Físico	Externo	Broffices Servicos de Escritorio Ltda
E25	The Brain Victoria *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	4work Escritórios Inteligentes
E26	Eixo *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	VL Locacoes Colaborativas Ltda
E27	Yolo *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Yolo Colab Co Space Bsb Ltda
E28	Sebrae Lab	Sociedade Civil	Físico	Externo	SEBRAE
E29	ProOffices	Empresariado	Físico	Interno	ProOffice Escritórios Inteligentes
E30	Concept Offices (Asa Sul / Sala FUNN)	Empresariado	Físico	Externo	Concept Office Escritórios Ltda.
E31	*Coworking* Smart (Asa Sul)	Empresariado	Físico	Externo	Smart Escritórios Inteligentes Ltda
E32	On Business Office	Empresariado	Físico	Externo	Business Office Ltda
E33	BR Offices (Asa Norte)	Empresariado	Físico	Externo	Broffices Servicos de Escritorio Ltda.
E34	Brasília Game *Hub*	Governo	Físico	Externo	SECTI/GDF
E35	*Coworking* Smart (Asa Norte)	Empresariado	Físico	Externo	Smart Escritórios Inteligentes Ltda
E36	Akzo	Empresariado	Físico	Externo	Akzo *Coworking*
E37	OPTADESK *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Optadesk Administracao de *Coworking*
E38	Espaço 365	Empresariado	Físico	Externo	Espaço 365 Ltda
E39	Ar*coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Ar*coworking* Servicos de Escritórios LTDA
E40	Impact *Hub* Brasília	Empresariado	Físico	Externo	Impact *Hub*
E41	Manifesto *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Manifesto *Coworking*
E42	Espaço Multiplicidade	Empresariado	Físico	Externo	Instituto Multiplicidades

#	Equipamento	Segmento	Natureza	Localização no sistema	Entidade promotora
E43	Hangar 5	Empresariado	Físico	Externo	*Coworking* Hangar 5
E44	Cowmeia	Empresariado	Físico	Externo	Cowmeia *Coworking*
E45	Blocks *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Blocks *Coworking* & Offices
E46	Pagmin.Work	Empresariado	Físico	Externo	Pagmin.work Escritórios Colaborativos LTDA
E47	Coworkee	Empresariado	Físico	Externo	Coworkee & Storagee
E48	Dobo *Coworking*	Empresariado	Físico	Externo	Lake Side Coliving Ltda
	Espaço Maker				
E49	Espaço *Maker* MeViro	Sociedade Civil	Físico	Externo	Instituto Me Viro
E50	Thomas *Maker*	Sociedade Civil	Físico	Externo	Casa Thomas Jefferson
E51	Lab IF*Maker* CBRA	Academia	Físico	Externo	IFB
E52	Laboratório Aberto de Brasília	Academia	Físico	Externo	UnB
E53	Laboratório Colaborativo de Ideias	Academia	Físico	Externo	UCB
E54	IF*Maker* Recanto das Emas	Academia	Físico	Externo	IFB
E55	Sesi Lab Laboratório *Maker* e Bio*maker*	Empresariado	Físico	Externo	SESI
E56	Fab Lab 3D	Empresariado	Físico	Externo	Fab Lab 3d Fabricação Ltda
	Incubadora				
E57	Incubadora Igualando Oportunidades	Sociedade Civil	Digital	Transversal	Instituto Multiplicidades
E58	Incubadora Empresas SENAC-DF	Academia	Físico	Externo	Faculdade SENAC-DF
E59	Start BSB	Governo	Digital	Transversal	FAP/SECTI/GDF
E60	Incubadora de Base Social	Academia	Físico	Externo	CDT/UnB
E61	Incubadora de Base Tecnológica	Academia	Físico	Externo	CDT/UnB
E62	Startup Católica	Academia	Físico	Externo	UCB

#	Equipamento	Segmento	Natureza	Localização no sistema	Entidade promotora
	Parque Científico				
E63	Parque Tecnológico de Brasília (BioTIC)	Governo	Físico	Externo	Terracap
E64	Parque Científico Tecnológico	Academia	Físico	Externo	UnB
	Polo Tecnológico				
E65	Polo Criativo Tecnológico do SCS	Governo	Físico	Interno	FAP/SECTI/GDF
E66	Brasília Game *Hub*	Governo	Físico	Externo	SECTI/GDF
	Pré-incubadora				
E67	Start BSB	Governo	Digital	Transversal	FAP/SECTI/GDF
E68	AgroHach Ideias	Sociedade Civil	Físico	Externo	Instituto Multiplicidades
E69	Incubadora de Base Social	Academia	Físico	Externo	CDT/UnB
E70	Incubadora de Base Tecnológica	Academia	Físico	Externo	CDT/UnB
E71	Cocreation Lab DF	Sociedade Civil	Físico	Externo	Finatec
E72	Hackacity Guará	Sociedade Civil	Físico	Externo	Instituto Multiplicidades

Realização:

Católica
Universidade Católica de Brasília

UnB

Apoio:

fapdf
Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

GDF

Apoio Institucional:

ACDF
Associação Comercial do Distrito Federal

assespro
Federação · DF

Confederação assespro

Associação Bring
Brasília Indie Games

Brasil Startups

ICT MultipliCidades
Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação

Claro

Fecomércio DF
CNC Sesc Senac
Sindicatos Empresariais | IFDF

FIBRA

nsc

Prefeitura
Setor Comercial Sul

SEBRAE

Sindesei DF
Sindicato das Empresas de Informática do Distrito Federal