

# 16

## Empreendedorismo e Inovação: um estudo junto aos servidores do Instituto de Ciências Agrárias da UFMG/Montes Claros

*Nívea Alves de Almeida*

*Allan Claudius Queiroz Barbosa*

### INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi o de realizar estudo sobre a prática empreendedora e inovativa em uma Unidade Acadêmica da UFMG situada na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, identificando possíveis ações de estímulo e fortalecimento de ações que tivessem aderência ao Plano Institucional da Universidade.

Esta discussão, além de ter permitido a assimilação e a incorporação de preceitos associados ao empreendedorismo em sua vertente inovativa, pretendeu contribuir para o estabelecimento e fortalecimento de parcerias entre Universidade e o Setor Empresarial da região. Pretendeu promover também a articulação de projetos inovadores capazes de contribuir para o desenvolvimento do Norte de Minas Gerais, Vale do Jequitinhonha e Sul da Bahia, além de que, ao estabelecer mecanismos que possibilitassem aos vários níveis organizacionais exercerem um comportamento mais empreendedor, fariam com que os setores e servidores “se tornassem parceiros da instituição, com autonomia para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado” (SCHIMIDT; ROEHRS; CIELO, 2013. p. 4).

Embora com um arcabouço institucional constituído, não foram identificados no Campus Montes Claros, no período da pesquisa, programas de incentivo à criatividade e à inovação, prêmios ou bonificações para quem inova, embora já tenha sido realizada atividade pontual e conjunta entre a CTIT<sup>1</sup>, FUMP<sup>2</sup> e ICA que promoveu um debate com especialistas para relato de experiências e posterior realização de oficinas de trabalho voltadas à identificação de oportunidades de projetos inovadores e de empreendedores com a comunidade acadêmica do ICA. Outra iniciativa identificada foi o apoio do Campus Montes Claros à realização da Semana de Inovação e Empreendedorismo de Montes Claros realizada pelo Sebrae-MG<sup>3</sup> e Fundetec<sup>4</sup>.

Excluindo-se, portanto, essas duas atividades listadas, o debate sobre empreendedorismo e inovação no Campus Montes Claros caminha a passos lentos e é representado somente por iniciativas isoladas de docentes interessados pela área em questão ou temáticas vinculadas a eventos e outras atividades acadêmicas não substanciais em relação ao tema deste trabalho.

Nessa perspectiva, identificar bases para uma prática empreendedora e inovativa poderia permitir a estruturação de ações locais, fazendo com que o Campus Montes Claros contribuísse com o objetivo organizacional macro da UFMG vinculado à Inovação e ao Empreendedorismo.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Coelho (2010), Schumpeter associou pioneiramente a inovação ao empreendedorismo como processo que o permeia nas suas mais diversas formas e meios sem, no entanto, confundi-lo ou mesmo suplantá-lo. O empreendedor impulsiona o capital, pois traz em si “a força destruidora e criativa” de novos mercados, produtos e serviços. Schumpeter não só sustentou as bases do empreendedorismo na teoria econômica, como introduziu o Estado como agente do processo de inovação, destacando as contribuições do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos como vetor inovador. Para ele, o fenômeno da inovação é institucional e pode ocorrer em qualquer lugar, seja qual for o processo, momento, meio ou posição nas organizações, sejam públicas ou privadas (COELHO, 2010).

---

1 CTIT é a sigla para Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica da UFMG

2 FUMP é a sigla para a Fundação Mendes Pimentel.

3 Sebrae-ME é a sigla para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais.

4 Fundetec é a sigla para Fundação de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação

De acordo com Drucker (2008), uma administração empreendedora se traduz no âmbito das agências públicas por meio da capacidade de se implementarem mudanças significativas na organização interna do trabalho e, com isso, melhorar a oferta de serviços. Em suma, o empreendedorismo pode estar presente em qualquer lugar, processo, meio, posição, independentemente de serem privadas ou públicas as organizações (SHUMPETER, 1949, *apud* COELHO, 2010). No que diz respeito às públicas, são reconhecidas e amplamente exploradas as suas peculiaridades (hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo, burocracia, clientelismo, inflexibilidade), mas isso não as torna intangíveis ao empreendedorismo.

As organizações públicas são, sim, sistemas complexos, devido ao alto grau de burocracia existente e a interferência do poder político em seu funcionamento (PIRES; MACÊDO, 2006). Para Hashimoto (2006), burocracia é necessária e útil, mas a liberdade também o é. A diferença está no momento da aplicação. Em determinados estágios da maturidade do grupo e da empresa, a burocracia é importante; em outros, mais avançados, ela deve dar espaço para a liberdade e autonomia. Consta-se que o excesso de burocracia ou a aplicação dela no momento errado dificulta o desenvolvimento de novas ideias numa organização, consequentemente inibindo ações empreendedoras e inovativas.

O setor público apresenta as mesmas características básicas presentes em outros setores, porém apresenta algumas especificidades, como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e o apego ao poder, que dificultam o desenvolvimento de ações empreendedoras e inovações. O mundo corporativo atualmente exige que todos os indivíduos possuam atitude proativa e empreendedora. Nesse contexto, também se encontra a gestão pública, que “passou a se preocupar mais com o desempenho de seus servidores, com os seus resultados e a buscar padrões para obter uma melhoria contínua” (BOND, 2007, p. 19). Assim, espera-se do servidor público algumas competências, como: comprometimento, qualidade, seriedade, honestidade, bom relacionamento interpessoal, pontualidade e assiduidade.

De acordo com essa visão, Coelho (2010) afirma que as organizações públicas são semelhantes às demais, no entanto, possuem características próprias (rotinas, hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo etc.) que constituem verdadeiros obstáculos às inovações e mudanças e que se opõem ao empreendedorismo. As organizações públicas costumam enfrentar limites para a atuação empreendedora e pontos de resistência à ação inovadora que, na maioria das vezes, se impõem de fora para dentro e por pessoas estranhas ao ambiente organizacional (DRUCKER, 2008).

Por sua vez, o intraempreendedorismo público pode ser definido como “a geração de uma novidade ou ideia inovadora, bem como seu design e a implantação dentro da prática do setor público” (ROBERTS, 1992, p. 56). Ampliando o foco além da questão da inovação, o intraempreendedorismo pode ser visto como “um processo de geração de valor para os cidadãos através da combinação única de recursos públicos e/ou privados para a exploração de oportunidades sociais” (MORRIS; JONES, 1999, p. 74).

Kearney *et al.* (2008) afirmam que o intraempreendedorismo é uma realidade possível no setor público, necessitando suporte e comprometimento gerencial, estrutura organizacional orgânica, menos formalização, mais descentralização e flexibilidade na tomada de decisão, sistemas de controles menos rígidos, recompensas positivas e adequadas, além de uma cultura que facilite e estimule a tomada de riscos moderados e proatividade. Outro aspecto importante nessa iniciativa é a capacidade de adaptação e receptividade às mudanças internas e externas ao setor (SOUZA; TAKAHASHI, 2014). Cabe aos gestores das instituições públicas suscitar e dar espaço à vocação empreendedora interna, concentrando esforços em buscar maior flexibilidade estrutural e agilidade nos processos burocráticos, a fim de reduzir custos e dar suporte à ação inovadora permanente. No entanto, como já mencionado, apesar de as contingências favorecerem a manifestação das atitudes empreendedoras, o aspecto mais determinante é a motivação interna do próprio indivíduo empreender (ROEHRS *et. al.*, 2009).

O empreendedorismo na empresa privada é geralmente associado com pequenas empresas com metas claras e consistente controle sobre os recursos e estrutura orgânica e flexível. Quando comparadas à organização pública, estas características são pouco relacionadas ao intraempreendedorismo, visto que esse tipo de organização é caracterizado por seu grande porte, hierarquia e rigidez, dificultando a formação de objetivos compartilhados, além de possuir menos controle sobre os recursos empregados no processo empreendedor (SADLER, 2000).

A emergência do intraempreendedorismo no setor público reflete a preocupação com o desenvolvimento de uma postura ativa de responsabilidade administrativa que inclui a geração de novas fontes de rendimento, fornecimento de melhores serviços e promoção do aumento da educação dos cidadãos e desenvolvimento social (BELLONE; GOERL, 1992). Por outro lado, está associado à burocracia, conservadorismo, comportamento rotineiro, aversão ao risco e falta de iniciativa (PITTAWAY, 2001; BERNIER; HAFSI, 2007). Por isso, o intraempreendedorismo público constitui um paradoxo, onde há uma tensão entre a necessidade de melhorias e a pressão para a inércia e manutenção do *status quo*,

entre oportunidade e conservadorismo, entre possibilidades e restrições (SOUZA; TAKAHASHI, 2014).

Percebe-se que os intraempreendedores públicos, além de gerenciarem a situação existente, realizam mudanças, promovendo o sucesso pessoal e organizacional. Um intraempreendedor estimulado e apoiado pela empresa, com recursos disponíveis, transforma uma ideia em um produto ou serviço bem-sucedido (PINCHOT III, 1989). Nesse sentido, um empreendedor público faz uso da criatividade, em busca de soluções para problemas como absenteísmo, desmotivação e estagnação. Tais iniciativas muitas vezes não requerem recursos financeiros, mas sim espaço para promoção de cursos de capacitação e outras estratégias, respeitando as características do poder público.

Souza e Takahashi (2014) afirmam que uma vez que o intraempreendedorismo possa envolver a ruptura do *status quo* e desencadear mudanças organizacionais, ele pode ser incoerente com as características do setor. Assim, as dificuldades se refletem na burocracia e sistemas do serviço público que servem para proteger o *status quo* (MORRIS; JONES, 1999; SADLER, 2000). A habilidade das organizações em se adaptarem e buscarem mudanças sofre entraves não só da limitação de recursos, mas também da própria burocracia ou dos processos burocráticos.

Como em organizações privadas, nas instituições públicas o intraempreendedorismo deve ser implementado de forma integrada em toda a organização e não apenas como uma ação isolada de um determinado setor ou grupo de pessoas. Porém, o maior desafio de um intraempreendedor consiste em apresentar e executar suas ideias dentro das organizações, fato que se torna mais difícil em organizações de perfil tradicional ou burocrático (ROEHRS *et. al.*, 2009).

Dal'bó (2008) chama a atenção para o deficiente debate do empreendedorismo nas organizações públicas: “De forma especial, são relegadas a planos de menor importância por ser uma realidade ainda incipiente”. As organizações públicas carecem de incentivos para que o empreendedorismo e a inovação venham a ser utilizados de forma mais consistente, gerando os benefícios esperados (TAVARES, 2010). Já Matias (2008, p. 242) diz que o “esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil. Isso exige que tanto a instituição como o servidor público tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora”.

Em consequência, o comprometimento surge como uma dimensão do processo de intraempreendedorismo no setor público: a empresa estatal ou servidor, indivíduo ou grupo de indivíduos, que se compromete com a atividade desejada

para iniciar mudanças dentro da organização, adaptação, inovação e tomada de riscos (SOUZA; TAKAHASHI, 2014). Nesse sentido, o intraempreendedorismo necessita de um alto nível de flexibilidade e adaptabilidade para ocorrer (KEARNEY *et al.*, 2008). Corroborando com essas características, Russel (1999) e Sadler (2000) destacam que estruturas orgânicas são mais adaptáveis, abertas à comunicação e ao consenso do que as estruturas mecânicas. De acordo com Aquino (2005), dentro de organizações governamentais, o empreendedorismo cresce de forma bastante tímida. Há o estímulo do governo, mas o setor público ainda sofre com o excesso de regras, que dificultam a inovação e desestimulam o surgimento de intraempreendedores. Uma gestão inovadora da organização governamental, como a que permite participação em resultados, incentiva o intraempreendedorismo (ROEHRS *et al.*, 2009).

Ao levar em conta as instituições públicas federais de ensino, foco deste trabalho, é fundamental que essas propiciem ambientes favoráveis para o surgimento de ideias inovadoras (SCHIMIDT; ROEHRS; CIELO, 2013) para docentes e principalmente para os servidores técnicos. Nas instituições federais de ensino, comumente encontra-se maior “predisposição” ao empreendedorismo e à inovação nos servidores que ocupam o cargo de professor universitário, fato explicado pela natureza da função que agrega conhecimento constantemente. Em contrapartida, o cargo técnico demanda de pessoas mais preocupadas com a estabilidade no emprego e projeção na carreira (COSTA; BARROS; SANTOS, 2007), sendo um agente de acomodação expressa em atividades repetitivas e rotineiras que acabam se confrontando com atividades inovadoras. A organização deve incorporar o empreendedorismo em sua estratégia de negócio, em seus valores organizacionais e deve definir metas de inovação, bem como implementar meios para atingi-las (DORNELAS, 2003).

Busca-se justificar a necessidade de inovação na gestão pública a partir da perspectiva diante do cenário de crise do Estado e de um novo estilo governamental – a que Diniz (1997) chama de *governance* –, e também a reflexão sobre um novo padrão de políticas públicas, que redefine a articulação entre Estado e sociedade e as práticas da administração pública, como apontado por Farah (2000). É possível constatar que começa a haver algo no Brasil que se pode chamar de “inovação”. Inovação que passa a ter igual significado àquele usado pelo mundo empresarial: o da utilização de algo novo ou a melhoria de um produto, processo ou costume com “sucesso no mercado”, por meio da criatividade, da responsabilidade, do comprometimento ou da simplicidade (BARACCHINI, 2002).

No setor público, a inovação gerencial está relacionada a mudanças nos serviços públicos de forma a torná-los mais responsivos às demandas da sociedade;

tais mudanças abrangem alterações nas estruturas organizacionais e nos sistemas de governo, tornando-os mais eficientes e flexíveis. Baracchini (2002) diz que inovação na realidade da gestão pública pode ser entendida “como um processo que acontece a todo o momento”. O que se tem percebido, porém, é uma valorização da inovação diante da construção de programas, projetos e atividades. Os programas “inovadores” promovidos pelos governos podem ser entendidos como parte de um processo de mudança que envolve alterações na ação do Estado, mas também mudanças nos processos de formulação e implementação das políticas públicas. As inovações na gestão pública são holísticas e estão relacionadas ao uso de tecnologia de informação, incorporação de melhorias de processos, *empowerment*<sup>5</sup> para que cidadãos e comunidades possam agir, e envolvimento com o setor privado.

Diante do reconhecimento da existência de uma crise na gestão pública e no padrão de políticas públicas prevalecente no país até os anos 80, acredita-se na necessidade de proposição de mudanças, de modo a permitir a superação das principais características críticas do modelo anterior. E, ainda, lembrar que há muito a ser feito para o avanço das políticas públicas e das gestões públicas no país, pois, ao pensar em termos de inovação, já se está avançando, mesmo que o primeiro passo, concretamente, não tenha ainda sido dado (BARACCHINI, 2002).

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a natureza dos objetivos propostos, adotou-se para este estudo uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva. Segundo Richardson (2008), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares (neste estudo, a identificação de perfis compatíveis à lógica empreendedora e inovativa). Os estudos que empregam essa metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema (se empreendedor, ou não, se inovativo, ou não), analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa ajudou a compreender e a explicar o fenômeno social

---

5 Concessão de poder.

com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 2009). Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões (GODOI *et al.*, 2006). Nesse sentido, a comunidade acadêmica de Técnicos Administrativos em Educação e de Docentes do ICA/UFMG não foram afastados do seu ambiente de trabalho e foram ouvidos por meio de sua lógica e exposição de razões, “não se buscando regularidades, mas a compreensão dos agentes e daquilo que os levou singularmente a agir como agiram (ou a ser como são)” (GODOI *et al.*, 2006, p. 91).

A estratégia metodológica adotada neste trabalho foi o estudo de caso e o levantamento de dados foi realizado considerando evidências primárias, cujas principais fontes foram os questionários respondidos pelos Técnicos Administrativos em Educação e pelos Docentes do ICA/UFMG. Foram também consideradas outras fontes primárias, como observação em campo, falas dos respondentes no momento da entrega ou devolução dos questionários, e também fontes secundárias, como documentos e páginas na internet disponibilizadas pela organização.

Para efeito do estudo, realizou-se levantamento censitário de dados junto a todos os servidores alocados no ICA. O universo considerado foi o total de servidores que trabalhavam<sup>6</sup> no ICA - UFMG Campus Montes Claros. O universo foi composto por 94 (noventa e quatro) docentes e 91 (noventa e um) Técnicos Administrativos em Educação, totalizando 185 (cento e oitenta e cinco) pessoas.

Como estratégia de coleta dos dados, foi construído instrumento visando identificar se os servidores do Campus Montes Claros possuem um perfil empreendedor e inovativo, além de conhecer sua percepção sobre características pessoais necessárias para o desenvolvimento do trabalho no ICA, o ambiente do ICA e sobre atividades que teriam efetividade (ou não) na composição de um Plano de Inovação.

Como informações complementares, o questionário também apresentou perguntas sobre o conhecimento do servidor sobre o CTTT, se o mesmo participou de inovações no contexto da instituição e se teria (ou não) interesse em participar de uma equipe que promovesse a inovação e o empreendedorismo dentro do ICA.

A escolha pelo uso de um questionário deu-se pelo fato de que essa ferramenta em questão apresenta os requisitos validade, confiabilidade e precisão (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) e faz parte do instrumental técnico para registro e medição de dados e elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer

---

6 Período de referência: junho, julho e agosto de 2016.

desvendar (no caso identificação de perfil, conhecimento de percepções, opiniões etc.). O questionário foi constituído por uma série ordenada de perguntas que foram respondidas por escrito pelos informantes, sem necessária presença do pesquisador (na maioria dos casos). O instrumento aplicado objetivou levantar as opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas pelos servidores (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Usou-se para isso uma linguagem direta e simples, de forma que fosse compreendido com clareza o que estava sendo perguntado.

Outros fatores que influenciaram na escolha do questionário como instrumental para a pesquisa em questão: economia de tempo, atingimento simultâneo de um maior número de servidores e respeito ao tempo disponível do informante; a maioria dos entrevistados não está disposta a dedicar grande esforço para dar informações, portanto, em primeiro lugar, foram levadas em consideração a disponibilidade de tempo e a disposição das pessoas ao responder ao questionário.

Vale ressaltar que, apesar das vantagens de se utilizar o questionário como ferramenta, alguns pesquisadores questionam o uso do instrumento em pesquisas qualitativas pela possibilidade de não serem entendidos como “científicos”. Além disso, a medição da percepção leva a uma confusão sobre qual subjetividade existe nesta medição. O comportamento subjetivo do objeto do estudo deve ser um tópico legitimado como pesquisa científica. Outras desvantagens observadas no decorrer do processo: questões deixadas em branco, o não retorno de todos os questionários entregues (mesmo com diversas cobranças para devolução) e dificuldade de acesso a pessoas com baixa instrução ou analfabetas.

O questionário em referência foi desenvolvido com a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade e levando-se em conta os tipos, a ordem, os grupos de pergunta, sua formulação, além de tudo aquilo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismos de defesa, liderança etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Antes da aplicação dos questionários de forma oficial, aplicou-se uma quantidade de questionários para uma amostra piloto. Para o universo em referência (185 servidores), calculou-se uma aplicação em amostra piloto de 10 (dez) questionários, que foram aplicados do período de 02 de junho a 15 de junho de 2016. Após as correções e adequações feitas com a cooperação dos participantes do questionário piloto, a ferramenta já em sua versão final foi aplicada no período de 15 de junho a 15 de julho de 2016.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, o instrumento em referência foi composto por cinco partes. A seguir, as nomenclaturas utilizadas em cada

uma das partes e os autores ou bibliografias de referência para a construção de cada questão. As referências aparecem em ordem de consulta e/ou utilização durante o questionário:

- PARTE I - Identificação do respondente.
- PARTE II - Identificação de perfis compatíveis à lógica empreendedora e inovativa (ROEHRS, 2009; DORNELAS, 2008; DOLABELA, 1999; HISRICH *et al.*, 2009; GOMES, 2005; SANTOS, 2008; COELHO, 2010; GRAMIGNA, 2007; PINCHOT, 1978; DAUSHA, 2011; BOND, 2007; BELLORE; GOERL, 1992; AMORIM, 2014; BARACCHINI, 2002; PINCHOT III, 1989).
- PARTE III - Caracterização do ambiente onde será implantado o Plano de Inovação (SOUZA; TAKAHASHI, 2014; NUNES, 2009; DORNELAS, 2003; DRUCKER, 2008; COELHO, 2010; ALVES, 2013; DAUSHA, 2011; BOND, 2007; PITTAWAY, 2001; BERNIER; HAFSI, 2007; STONER; FREEMAN, 1999; HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010).
- PARTE IV - Atividades que funcionariam (ou não) no contexto do ICA na execução do Plano de Inovação (DORNELAS, 2003; SCHIMIDT; ROEHRS; CIELO, 2013; UFMG, 2013; HISRICH *et al.*, 2009; DRUCKER, 2008; DORNELAS, 2008; HORNSBY *et al.*, 1993; ALPKAN *et al.*, 2010; PLUMMER, 2013; HASHIMOTO, 2006; CARVALHO; MARINO, 2011; ERTHAL, 2013; KAPLAN, 2013).
- PARTE V - Conhecimento sobre a CTIT - Coordenadoria de Transferência e Inovação Tecnológica da UFMG, inovação no Campus e interesse em participação na equipe multidisciplinar.

Os 132 (cento e trinta e dois) questionários recebidos (71,35% do universo total) foram enumerados e, durante esse trabalho, para melhor identificação e compreensão, receberam a nomenclatura de ICA+número correspondente (ICA001, ICA002, (...) ICA132).

Em função da natureza descritiva do estudo, os questionários foram tabulados utilizando-se o software Microsoft Excel versão 2007. Cada questão foi tabulada e seus dados registrados e expostos visualmente utilizando-se várias planilhas em uma mesma pasta de trabalho do programa. Após a tabulação, os dados foram analisados por grupos de resposta em cada uma das questões presentes no questionário, que compunham as 5 (cinco) partes em que foi dividido. Dependendo da intenção que se tinha dos dados expostos, a análise ocorreu de forma vertical ou horizontal.

### 3. RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

Foram coletadas respostas de 132 (cento e trinta e dois) servidores (ou seja, 71,35% do universo total). Inicialmente 12 (doze) servidores recusaram-se a responder ao questionário por vários motivos relatados pelos mesmos: “*não tenho tempo para isso*”, “*tenho muita coisa para fazer*”, “*falta-me tempo*”, “*não quero contribuir*”, “*não vou responder*”, “*estou cansado de responder questionários*”, “*estou muito ocupado*” etc. Sobre os outros 41 (quarenta e um) servidores que não responderam: não foram encontrados no período proposto para aplicação, estavam em licença por motivo de saúde ou maternidade, estavam em férias, estavam afastados para estudo, estavam em viagem prolongada para fora do país, receberam o questionário, mas não foram encontrados para devolução, dentre outros motivos.

Dos 132 (cento e trinta e dois) respondentes, 12 (doze) deles (9,09%) necessitaram de ajuda para responder à ferramenta. Para esses servidores em questão, foi agendado horário para aplicação, o que ocorreu de forma orientada. Outros 12 (doze) (9,09%) não quiseram se identificar deixando a Parte I do questionário em branco. A maioria justificou que, “*ao não se identificarem, ficariam mais à vontade para responder de forma sincera*” ou “*tenho temor de expressar a minha opinião*”. Apesar de que no texto inicial da ferramenta há um “convite” para a identificação, não houve necessária obrigatoriedade de fazê-lo. Os questionários entregues com a Parte I sem preenchimento foram também tabulados e considerados na análise de dados.

A Parte I da ferramenta de coleta utilizada serviu para a identificação dos respondentes da pesquisa para preenchimento do nome completo, escolaridade, setor de atuação dentro do Campus e a informação de quanto tempo o servidor atuava no Instituto de Ciências Agrárias.

Quanto à formação, dos 120 (cento e vinte) respondentes que preencheram esse campo, 9 (8%) possuíam ensino fundamental completo, outros 9 (8%) possuíam ensino médio completo, 16 (13%) deles possuíam formação superior em áreas diversas, 28 (23%) possuíam especialização *lato sensu*, 12 (10%) possuíam mestrado concluído e 46 (38%) deles possuíam título de doutorado ou estavam fazendo ou haviam concluído o pós-doutorado. O que se pode perceber com os dados informados é que se tratava de uma amostra com escolaridade superior em sua predominância (84%). Já quanto ao tempo de trabalho no ICA, 57 (46% dos que responderam), possuíam menos de 5 anos de trabalho no ICA.

A Questão 1 da Parte II da ferramenta de coleta de dados apresentou 28 (vinte e oito) afirmativas que o respondente deveria considerar quanto à opinião sobre a sua própria pessoa, autoavaliando-se dentro dos parâmetros que correspon-

dem às características que compõem perfis compatíveis à lógica empreendedora e inovativa. Dos 132 (cento e trinta e dois) respondentes, todos contribuíram com esse campo.

Pode-se identificar que 15 (quinze) dos 132 formulários tabulados correspondiam aos servidores que possuíam, dentro desse parâmetro em específico, melhor perfil inovador e empreendedor para serem convidados a compor um grupo multidisciplinar que conduzissem as ações do Plano de Inovação para o ICA, se e quando ocorrer. O número ideal determinado para esse grupo é próximo de 10 (dez) pessoas. Segundo Erthal (2013); mas devido aos resultados, ampliou-se para 15 (quinze) servidores. Sugeriu-se que o executivo responsável pelas ações empreendedoras na organização fosse escolhido também dentro desse grupo de referência.

Outro objetivo da Questão 1 da Parte II da ferramenta foi tentar identificar, juntamente a outros fatores considerados e analisados, as características gerais e predominantes dos perfis compatíveis à lógica empreendedora e inovativa no grupo pesquisado para servir de subsídio a construção do Plano de Inovação para o ICA. A seguir, as 11 (onze) características gerais e predominantes dos perfis, com a mesma redação que apareceu no formulário de coleta (inicialmente calculou-se considerar as 10 (dez) características predominantes, mas a 11ª recebeu a mesma quantidade de marcações que a 10ª, portanto, também foi considerada):

1. *Apresento claramente as minhas ideias, de forma verbal e escrita.*
2. *Busco a minha realização pessoal quando executo um trabalho.*
3. *Costumo agir de forma proativa, antecipando-me às situações.*
4. *Meu trabalho é indispensável ao bom desempenho de meu setor ou área.*
5. *O que eu faço no meu trabalho agrega valor à sociedade.*
6. *Possuo postura crítica e expresso criticamente as minhas opiniões.*
7. *Sei escutar as pessoas e atento-me aos problemas dos outros.*
8. *Sei exatamente onde quero chegar (profissionalmente falando).*
9. *Sempre busco rever e melhorar os meus processos de trabalho.*
10. *Sou capaz de propor soluções a problemas diversos, sempre que necessário.*
11. *Tenho autonomia para aprender e busco minha própria capacitação.*

A Questão 2 da Parte II teve o objetivo de complementar a análise sobre perfis, dessa vez levando em conta o desenvolvimento do trabalho realizado por cada um dos respondentes dentro do ICA. Para isso, a questão em referência sugeria a enumeração, por ordem de importância, das características necessárias para o desenvolvimento da atividade laboral dentro do contexto do Campus.

Dos 132 respondentes, somente 2 deles (1,52%) não responderam a essa questão. Ressalta-se que essa questão foi a que gerou o maior número de comentários negativos, reclamações ou dificuldades gerais por parte dos respondentes. Foram analisados somente 112 (cento e doze) formulários válidos.

Para esta análise, reduziu-se a dispersão de 20 (vinte) características para 5 (cinco) características enumeradas como as mais importantes pelos 112 respondentes. Ao se identificar as 5 (cinco) características mais importantes para o desenvolvimento do trabalho dentro do ICA, na opinião dos respondentes, pode-se entender que são essas as mais necessárias e exigidas para o perfil dos servidores dentro do contexto do Campus e as que devem ser consideradas e enfatizadas na elaboração e condução do Plano de Ação para Inovação no ICA. São essas:

1. *Bom relacionamento interpessoal*
2. *Comprometimento*
3. *Equilíbrio emocional*
4. *Habilidades técnicas*
5. *Honestidade*

Também na Questão 2 da Parte II em referência, foi aberto um espaço para registro de outras características necessárias ao desenvolvimento do trabalho no ICA e que não estavam presentes no quadro (lista). Ressalta-se que 50 (cinquenta) respondentes (37,88% do total dos 132) contribuíram com respostas abertas a essa questão.

A Questão 1 da Parte III teve a intenção de apresentar, a partir da opinião dos servidores que responderam ao questionário, o ICA sobre uma perspectiva empreendedora e inovativa. Para tanto, foram listadas 17 (dezesete) alternativas que pudessem expressar a opinião do respondente quanto às características do seu ambiente de trabalho. Somente 1 (um) participante da pesquisa não respondeu a essa questão.

Para esta análise, reduziu-se a dispersão de 17 (dezesete) alternativas (características) para 5 (cinco), levando em conta a concordância entendeu-se (total ou parcial) dos respondentes quanto a cada afirmativa. Pela concordância entendeu-se que o ICA possuía aquela determinada característica na visão do servidor, e foram essas a serem consideradas e enfatizadas na elaboração e condução do Plano de Ação para Inovação no ICA.

Por fim, essas foram as 5 (cinco) principais características que o ICA possuía sob a perspectiva dos 131 servidores:

1. *Há grande apego às regras e rotinas.*
2. *Há liberdade de acesso e interação com as chefias imediatas e diretoria.*
3. *Aqui posso exercer as minhas funções e atividades com autonomia.*
4. *Aqui se valorizam muito a hierarquia e o poder.*
5. *Aqui tenho liberdade para agir e alcançar os objetivos propostos.*

A Questão 1 da Parte IV teve como objetivo entender a percepção do servidor respondente da pesquisa sobre o funcionamento (ou não funcionamento) e a geração (ou não) de resultados de 18 (dezoito) atividades diferentes que poderiam compor um possível Plano de Inovação para o ICA. Somente 2 (dois) participantes da pesquisa não responderam a essa questão.

Para essa análise, foram consideradas todas as atividades listadas como possíveis de compor o Plano de Inovação do ICA (ou seja, nenhuma foi descartada) mas buscou-se compreender qual a percepção dos respondentes sobre o que poderia funcionar ou não, gerar resultado ou não. No caso, objetivou-se listar, por ordem de efetividade na visão do servidor.

Abaixo, as atividades ranqueadas pelos servidores, de acordo com o seu funcionamento ou geração de resultados (a primeira listada, marcada com a letra “a” é a mais efetiva de acordo com a pesquisa, e aquela marcada com a letra “r” é a que possui menor efetividade, na visão do respondente):

1. *Estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino.*
2. *Programas de incentivo à criatividade e inovação.*
3. *Estabelecimento de parcerias com empresas.*
4. *Palestras, debates, oficinas ou relatos de experiências com especialistas em inovação e empreendedorismo.*
5. *Realização de oficinas de trabalho.*
6. *Formação de grupo multidisciplinar para condução de atividades.*
7. *Promoção de recursos humanos para o empreendedorismo e inovação.*
8. *Grupos de estudo em inovação e empreendedorismo.*
9. *Cronograma de treinamentos em inovação e empreendedorismo.*
10. *Prêmios ou bonificações para quem inovar internamente.*
11. *Incentivo ao aumento de número de registro de patentes dentro do ICA.*
12. *Contratação de pessoal treinado e específico para tais atividades.*
13. *Inserção de conteúdos na Matriz Curricular dos cursos.*
14. *Banco de inovações (registro preliminar de novas ideias e processos).*
15. *Caixas de coletas de sugestões.*
16. *Criação de mecanismos de incubação virtual de empresas.*

17. *Criação de serviços para inventores.*

18. *Debates em grupos via redes sociais.*

Na Questão 2 da Parte IV em referência, foi aberto um espaço para registro de outras atividades (ações) vinculadas a um Plano de Inovação para o ICA que poderiam funcionar na visão dos respondentes da pesquisa e que não constavam na Questão 2. Um número de 26 (vinte e seis) respondentes (19,69% do total dos 132) contribuiu com respostas abertas a essa questão, que serão detalhadas mais à frente.

As próximas 3 (três) questões presentes no formulário integraram a Parte V e são categorizadas como perguntas abertas, levando em conta três temáticas diferentes: 1) conhecimento sobre o CTIT (Questão 1); 2) presença de inovação dentro do Campus, promovida ou vinculada à pessoa que responde à pesquisa (Questão 2); 3) interesse do respondente em participar do grupo multidisciplinar que promoverá a inovação e o empreendedorismo (Questão 3).

A Questão 1 da Parte V é sobre o conhecimento do respondente sobre o CTIT. Observa-se que 77% (setenta e sete por cento) afirmaram não conhecer o trabalho daquela Coordenadoria. Nesta questão em referência, foi aberto um espaço para registro de utilização de algum serviço ou participação em algum evento vinculado à CTIT caso a resposta do questionário fosse positiva quanto a conhecer a CTIT. Um número de 18 (dezoito) respondentes (19,69% do total dos 132) contribuiu com respostas abertas a essa questão.

A Questão 2 da Parte V teve como objetivo entender se o respondente considera que já inovou (ou não) de alguma forma dentro do contexto do ICA<sup>7</sup>. Um número de 55 (cinquenta e cinco) (42%) servidores afirma que já haviam inovado no ICA. Nesta questão foi aberto um espaço para aqueles que responderam “sim” detalharem melhor do que se tratou a “sua” inovação no contexto do ICA. Um número de 56 (cinquenta e seis) respondentes (19,69% do total dos 132) contribuiu com respostas abertas a essa questão.

A Questão 3 da Parte V objetivou conhecer o interesse do respondente em participar de uma equipe que promovesse a inovação e o empreendedorismo dentro do ICA, sendo que 34% dos respondentes confirmou o interesse nessa participação, enquanto 38% condicionaram a resposta a algum fator, assinalando a alternativa “depende”. Nessa questão foi destinado um espaço para registro com

---

7 Salienta-se que no formulário não existia frase ou conceito que fundamentasse o que queria se dizer com “inovação”, nem categorização, nem maior detalhamento para sustentar a resposta. A intenção foi a de verificar se o servidor entendia o que é inovar e se praticava a inovação em seu local de trabalho.

o enunciado “*explique sua resposta nas linhas abaixo*”. Um número de 94 (noventa e quatro) respondentes (71,21% do total dos 132) contribuiu com respostas abertas a essa questão, explicando a sua marcação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta os dados da pesquisa, a efetividade das ações, os estudiosos do assunto e o perfil dos respondentes envolvidos, as ações apresentadas a seguir servem de orientadoras para um Plano de Inovação no ICA, tomando-se em consideração os resultados da pesquisa e também as experiências de outras organizações.

A título de sugestão, com base nos ensinamentos de Drucker (2008), a ação que antecede todas as outras costuma ser a formação de um grupo multidisciplinar. Os profissionais escolhidos e convidados serão preferencialmente os 15 (quinze) mais bem “colocados” na identificação do perfil empreendedor e inovativo. Os participantes do grupo multidisciplinar deverão ter a percepção do estabelecimento de ações como uma oportunidade de renovação de conhecimentos, participação ativa nos assuntos de interesse da UFMG, oportunidade de relacionamento com profissionais de outras áreas e crescimento profissional (ERTHAL, 2013). Essa equipe participará ativamente e organizará todas as ações planejadas.

O estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino (85%) e com empresas (80%) foram duas das atividades indicadas pelos respondentes com a maior efetividade e geração de resultados dentro de um Plano de Inovação para o ICA. Nesse sentido, recomenda-se que representantes do grupo multidisciplinar possam verificar que instituições de ensino superior públicas ou privadas na Região possuem serviços vinculados à área de inovação ou empresas que estejam interessadas nesse estabelecimento de parcerias. As possibilidades são diversas, mas deve-se analisar quais seriam as parcerias com maior geração de resultados e que envolvesse o interesse das instituições, empresas e sociedade em geral.

A segunda ação que se pretende é o início formal das atividades, que poderá ser feito por meio de uma palestra com convite extensivo a todos os servidores. Essa etapa estará condicionada diretamente a autorização formal da Diretoria da Unidade (processo, portanto liderado pela alta cúpula administrativa, como sugerido por Dornelas (2008)), que dará o *start* necessário ao processo, e se possível, terá uma fala durante o evento. A palestra em referência deverá ser proferida por um especialista na área de Inovação e Empreendedorismo, com experiência no desenvolvimento de ações similares. O referido evento deverá ser organizado

pelo grupo multidisciplinar e, se for necessário, com a equipe de apoio operacional (assessor de Comunicação do Campus para emissão de convites e cerimonial do evento, responsável pelo Setor de Áreas Verdes para decoração e organização do local, equipe de higiene e limpeza, dentre outros que se fizerem necessários).

Na sequência, sugere-se formar 6 (seis) grupos distintos envolvendo técnicos e docentes para estudo e apresentação de teorias de inovação por meio de seminários ao restante da comunidade. Haverá um tempo de estudo e preparação das temáticas e um cronograma de apresentações será elaborado.

Segundo Plummer (2013), as próprias pessoas da empresa já possuem grande quantidade de conhecimento e precisam apenas compartilhar o que sabem. Isso foi validado com dados da pesquisa e ocorre no ambiente interno do ICA. Nesse sentido, para construção de um modelo sustentável e estimulante, os servidores precisarão informar o que têm interesse em aprender ou ensinar de uma forma visual, rápida e prática. Pretende-se, para isso, reservar um quadro em um local de grande trânsito de servidores, tarjetas de anotação em cartolina, canetas coloridas e fita adesiva, de forma que qualquer pessoa possa afixar uma tarjeta listando tópicos que gostaria de aprender ou ensinar, inclusive com a possibilidade de sinalizar interesse por temas já afixados por outros colegas.

Após contribuição satisfatória por parte dos servidores no preenchimento desse quadro, pretende-se estabelecer um cronograma de treinamentos em pelo menos dois formatos distintos. O primeiro formato de treinamento será utilizado para tópicos introdutórios e o segundo para treinamentos mais específicos. Plummer (2013) sugere nomenclaturas distintas para os dois formatos. A “Hora do lanche” é uma prática de treinamento bem comum no ambiente de trabalho. Cada um dos servidores traz o seu lanche para a sala de reuniões para participar de uma apresentação de uma hora sobre um assunto em particular. O formato é longo o suficiente para que alguém possa dar uma boa introdução de algum tópico e curto o suficiente para que as pessoas não sintam que estão sacrificando alguma coisa para participar (PLUMMER, 2013). Já o “Mergulho profundo” é uma sessão de treinamento que dura duas horas, em um dia da semana ou em algumas semanas. A ideia é que as pessoas sejam convidadas a comparecer em um laboratório ou sala durante duas horas e “ganhem” um conhecimento específico de alguma tecnologia ou técnica fazendo exercícios interativos. As duas horas por semana não causam um impacto negativo na carga de trabalho normal das pessoas (PLUMMER, 2013).

Será criado também um “Banco de Inovações”: uma forma de registrar, centralizar (e proteger) as iniciativas inovadoras e empreendedoras que ocorrerem no Campus (levando em conta que 42% dos servidores participantes da pesquisa

afirmaram já ter inovado de alguma forma dentro do Campus). Um formulário será elaborado e utilizado para registro preliminar e o local de seu “depósito” e protocolo será amplamente divulgado.

Outras ações que poderão ser incluídas (algumas sugeridas pelos autores referenciados, utilizadas em outras realidades empresariais, e também sugeridas pelos servidores durante a realização da pesquisa): caixas de coleta de sugestões, promoção de seminários de sensibilização e cursos em Gestão da Inovação e do Conhecimento para todos os servidores e a criação de formas de reconhecimento não financeiras para incentivá-los a contribuir com seu potencial criativo (CARVALHO; MARINO, 2011). Uma forma de reconhecer uma participação num processo de inovação, por exemplo, é dar ou criar oportunidade de crescimento - tanto pessoal quanto profissionalmente. “As empresas inovadoras são as que mais se preocupam com a capacitação de seus colaboradores” (CARVALHO; MARINO, 2011, p. 1).

Atividades complementares, como leituras de textos em grupos, vídeos, oficinas e reuniões com a participação de profissionais convidados abertas para ouvintes, também poderão ser idealizadas (ERTHAL, 2013). Além disso, para firmar a Cultura de Inovação pretende-se utilizar símbolos diversos. Os símbolos representam os valores fundamentais da organização e surgem sobre formas de declarações de valor<sup>8</sup>, prêmios, histórias de sucesso, *flyers*<sup>9</sup> nos corredores, frases etc. “Aqueles que criam símbolos de inovação nas suas empresas estão criando a cultura de inovação,” diz Kaplan (2013). Uma frase sugerida que poderá aparecer em todos os materiais de divulgação será, por exemplo: “JÁ INOVOU HOJE?”.

Para ativar o envolvimento dos participantes serão previstas também discussões via comunidades virtuais. Para tanto, serão criados grupos privados nas redes sociais *Facebook*<sup>10</sup> e *WhatsApp*<sup>11</sup> em que se poderão postar links, vídeos e textos abordando a temática programada para aquela semana, quinzena, mês

---

8 Declarações de valor são “princípios orientadores” e podem significar coisas diferentes dependendo de quem os escreve. No sentido que aparece no texto, será um documento emitido pela Diretoria da Unidade enfatizando a importância daquela iniciativa em questão e “declarando o valor” daquele servidor e de sua iniciativa no contexto do Campus Montes Claros.

9 Os *flyers* ainda preservam a característica básica dos panfletos comumente conhecidos, mas são diretos e possuem pouca informação e sua qualidade de impressão é maior. Muitas vezes utiliza cores especiais, vernizes e cortes diferenciados agregando valor ao material.

10 *Facebook* é uma rede social lançada em 4 de fevereiro de 2004, operado e de propriedade privada da Facebook Inc.

11 *WhatsApp Messenger* é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos em PDF e efetuar ligações por meio de uma conexão com a internet.

etc., ou ações, eventos e atividades agendadas.

A seguir é apresentado resumo das ações propostas para um possível Plano de Inovação do ICA e a sua relação com os resultados da pesquisa realizada. Para entendimento do Quadro 1 em questão, faça-se necessário o uso da legenda a seguir:

### I - Características do perfil da amostra estudada:

1. Escolaridade superior (82%).
2. Menos de cinco anos de trabalho (46%).
3. Não conhecem o trabalho do CTIT (77%).
4. Já inovaram no ICA (42%).
5. Confirmam interesse em participar do grupo multidisciplinar promotor de inovação e empreendedorismo no ICA (38%).
6. Apresento claramente as minhas ideias, de forma verbal e escrita.
7. Busco a minha realização pessoal quando executo um trabalho.
8. Costumo agir de forma proativa, antecipando-me às situações.
9. Meu trabalho é indispensável ao bom desempenho de meu setor ou área.
10. O que eu faço no meu trabalho agrega valor à sociedade.
11. Possuo postura crítica e expresso criticamente as minhas opiniões.
12. Sei escutar as pessoas e atento-me aos problemas dos outros.
13. Sei exatamente onde quero chegar (profissionalmente falando).
14. Sempre busco rever e melhorar os meus processos de trabalho.
15. Sou capaz de propor soluções a problemas diversos, sempre que necessário.
16. Tenho autonomia para aprender e busco minha própria capacitação.

### II - Ações consideradas efetivas e geradoras de resultado em um Plano de Inovação para o ICA:

- A) Estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino.
- B) Programas de incentivo à criatividade e inovação.
- C) Estabelecimento de parcerias com empresas.
- D) Palestras, debates, oficinas ou relatos de experiências com especialistas em inovação e empreendedorismo.
- E) Realização de oficinas de trabalho.

### III - Características pessoais necessárias ao desenvolvimento do trabalho dentro do ICA:

- a) Bom relacionamento interpessoal.
- b) Comprometimento.
- c) Equilíbrio emocional.
- d) Habilidades técnicas.
- e) Honestidade.

#### IV - Características do ambiente de trabalho do ICA:

- i) Há grande apego às regras e rotinas.
- ii) Há liberdade de acesso e interação com as chefias imediatas e diretoria.
- iii) Aqui posso exercer as minhas funções e atividades com autonomia.
- iv) Aqui se valorizam muito a hierarquia e o poder.
- v) Aqui tenho liberdade para agir e alcançar os objetivos propostos.

Considerando os parâmetros resumidos acima em formato de legenda, o Quadro 1 apresenta a relação de cada uma das ações escolhidas com as características do perfil da amostra estudada, com as ações consideradas efetivas e geradoras de resultados na composição de um Plano de Inovação e com as características do ambiente de trabalho no ICA.

**Quadro 1.** Relação das ações escolhidas com os resultados da pesquisa realizada

AÇÃO ESCOLHIDA	I - Características do perfil da amostra estudada:	II - Ações consideradas efetivas e geradoras de resultado em um Plano de Inovação para o ICA:	III Características pessoais necessárias ao desenvolvimento do trabalho dentro do ICA:	IV - Características do ambiente de trabalho do ICA:
1. Formação de um grupo multidisciplinar, com a escolha de um gestor executivo do Plano de Inovação.	1, 4, 5, 11, 14	NA	a), b), d)	ii., iii., v.

2. O estabelecimento de parcerias com outras instituições de ensino e com empresas.	1, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 15	A, C	a), d)	ii., iii., v
3. Elaboração de um programa de treinamento.	1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.
4. Início formal das atividades.	1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.
5. Formação de grupos para estudo e apresentação de teorias de inovação por meio de seminários ao restante da comunidade.	1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.
6. Reserva de quadro com exposição visual de intenções (“aprender e ensinar”).	1, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16	B, D, E	a), b), c)	ii., iii., v.
7. Estabelecer um cronograma de treinamentos com carga horária enxuta.	1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.
8. Criação de um Banco de Inovações.	4, 6, 8, 11, 14, 15	NA	b)	ii., iii., v.
9. Caixa de coleta de sugestões.	4, 6, 8, 11, 14, 15	B	b)	ii., iii., v.
10. Promoção de seminários.	1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.
11. Criação de formas de reconhecimento.	4, 5, 9, 10, 13, 14, 15, 16	B	b), e)	ii., iii., v.
12. Leituras de textos em grupos, vídeos, oficinas e reuniões.	1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15,16	D, E	a), d)	ii., iii., v.

13. Utilização de símbolos diversos “JÁ INOVOU HOJE?”.	6, 11, 12, 14, 15	NA	a), c)	ii., iii., v.
14. Discussões via comunidades virtuais (Facebook e WhatsApp).	6, 11, 12, 14, 15	NA	a), c)	ii., iii., v.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma conclusiva, a emergência do intraempreendedorismo no setor público reflete a preocupação com o desenvolvimento de uma postura ativa de responsabilidade administrativa que inclui a geração de novas fontes de rendimento, fornecimento de melhores serviços e promoção do aumento da educação dos cidadãos e desenvolvimento social (BELLONE; GOERL, 1992). Por outro lado, este setor está associado à burocracia, conservadorismo, comportamento rotineiro, aversão ao risco e falta de iniciativa (PITTAWAY, 2001; BERNIR; HAFSI, 2007). Por isso, o intraempreendedorismo público constitui um paradoxo, em que há uma tensão entre a necessidade de melhorias e a pressão para a inércia e manutenção do *status quo*, entre oportunidade e conservadorismo, entre possibilidades e restrições (SOUZA; TAKAHASHI, 2014).

Quanto a se tratar de inovação e empreendedorismo no serviço público, principalmente no brasileiro, há de ser ter em mente o longo caminho que ainda é necessário percorrer e as dificuldades e paradoxo bem expresso por Souza e Takahashi (2014) no trecho acima. Pelo estudo apresentado, percebe-se que ainda é pouca a literatura aprofundada sobre a temática, incluindo também o acesso a estudos relacionados. Ainda são escassas também as iniciativas, as pessoas que deixam os seus interesses individuais de lado e preocupam-se mais com o interesse comum, geral, ao retorno social necessário e ao “melhor fazer” das Instituições Federais de Ensino.

As barreiras institucionais já citadas em vários pontos deste texto e peculiares aos ambientes públicos como características impeditivas para a fundamentação de inovações nesse contexto são somadas ao temor das pessoas em externar as próprias opiniões ou ser sinceras quando o assunto é o seu ambiente de trabalho ou o seu próprio perfil. As relações hierárquicas e a importância dada ao poder nas instituições públicas brasileiras andam lado a lado com infinitas possibilidades de se “fazer diferente” e atingir resultados ainda não imaginados, envolvendo o fundamento da inovação.

Objetivar desenvolver um plano com ações de fortalecimento do empreen-

dedorismo e da inovação na Universidade Federal foi visto por muitos como impossível, utópico, imaturo, ousado demais para a realidade de crise em que vivemos atualmente. O dispêndio financeiro que poderá ser gerado para a implantação ou fundamentação das ações foi citado informalmente por servidores envolvidos em cargos de liderança e que responderam à pesquisa<sup>12</sup>. A falta de credibilidade por parte de muitos foi também externada devido ao fracasso de outras iniciativas similares dentro da instituição, em outras épocas.

Se ocorrer de fato a implantação desse Plano, bem como suas ações de monitoramento, isso contribuirá diretamente para atingir o objetivo organizacional da UFMG vinculado à Inovação e ao Empreendedorismo, presente no atual Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017). O PDI em referência estabeleceu metas relacionadas diretamente à inovação e ao empreendedorismo, além de manter um volume de atividades por meio do CTTT. Estas metas abrangem aumento de número de patentes, de contratos de transferência e de licenciamento de tecnologias, a promoção de recursos humanos para o empreendedorismo, gestão da inovação e propriedade intelectual, criação de Serviço de Atendimento a Inventores, criação de mecanismo de incubação virtual de empresas, dentre outras (UFMG, 2013. p. 64).

As 14 (quatorze) ações escolhidas para compor um possível “Plano de Inovação” para o contexto do ICA relacionam-se diretamente com as características do perfil da amostra estudada, com as ações consideradas efetivas e geradoras de resultados pelos próprios servidores e também se relacionam com as características do ambiente organizacional naquela Unidade da UFMG, na visão dos respondentes da pesquisa. O fato de as ações listadas terem relação com os parâmetros citados e utilizados no trabalho, com experiências de outras organizações e densa base teórica, pode-se apresentar um possível aumento de efetividade e eficiência das ações, inclusive por estas terem um nível de personalização e fundamentação em detrimento a ações elaboradas a partir de empirismo ou sem levar em conta o ambiente e as pessoas envolvidas no processo.

Vale ressaltar que, além das dificuldades previstas e relacionadas à estrutura da organização pública, as quais podem ser transpostas para a organização universitária em questão, Sampaio e Laniado (2009) destacam que a implantação de programas de modernização requer mais do que um apoio institucional, estrutura organizacional adequada e reorganização do trabalho. A mudança organizacional em questão precisa estar alicerçada em alterações das crenças, percepções

---

12 Lembrando que as ações citadas muitas vezes não requerem recursos financeiros, mas sim, criatividade, força de vontade e sustentabilidade em sua execução

e atitudes por partes dos envolvidos no processo que podem influenciar positiva ou negativamente a aceitação das mudanças (SAMPAIO; LANIADO, 2009). Os autores destacam também que a implantação de projetos de mudanças e modernização no contexto de universidades, independentemente de seu porte, possui desafios que estão atrelados à sua estrutura organizacional, modalidade de gestão e políticas de ensino superior adotadas.

Finalizando, vale lembrar que a Universidade é considerada um campo altamente institucionalizado e resistente às mudanças (BERCOVITZ; FELDMAN, 2008); as influências sobre as mudanças organizacionais, além de esforços por parte da cúpula administrativa representada pelas lideranças no Campus e também o interesse individual dos servidores e colaboradores para “fazer a coisa acontecer”, envolvem também aspectos institucionais, políticos e socioculturais, muitas vezes extrínsecos e não controláveis por quem “encabeça” a organização.

Pode-se considerar atingido o objetivo macro de realização de estudo aplicado sobre as bases de uma prática empreendedora e inovativa no ICA. Este trabalho também gera subsídios para estudos posteriores que visem acrescentar informações aos esforços e instrumentos de investigação deste texto, numa tentativa de melhorar a capacidade interpretativa e explicativa daqueles que estudam e praticam a inovação e o empreendedorismo nas empresas públicas.

## REFERÊNCIAS

ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, v. 48, n. 25, p. 732-755, 2010.

ALVES, Gerisval. *5 realidades importantes para a construção de uma cultura de inovação*. Administradores.com, out. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/5-realidades-importantes-para-a-construcao-de-uma-cultura-de-inovacao/73627/>. Acesso em: 6 jan. 2015.

AMORIM, Máira. Empresarial, corporativo, público e social: os quatro contextos do empreendedorismo. *O Globo*. Rio de Janeiro, abril 2014. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo/empresarial-corporativo-publico-social-os-quatro-contextos-do-empreendedorismo-12271182>. Acesso em: 11 jan. 2015.

AQUINO, Renata. *Intra-empendedor se destaca no mercado*. Universia. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia>. Acesso em: 25 out. 2015.

BARACCHINI, Sabrina Addison. A inovação presente na administração pública Brasileira. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 42, n. 2, p. 104-109, Abr. /Jun. 2002.

BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. *Public Administration Review*, v. 52, n. 2, p. 130-134, 1992.

BERCOVITZ, J.; FELDMAN, M. Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level. *Organization Science*, v. 19, n. 1, p. 69-89, 2008.

BERNIER, L.; HAFSI, T. The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, p. 488-503, 2007.

BOND, Maria Thereza. *Práticas profissionais na gestão pública*. Curitiba: Ibpex, 2007.

CARVALHO, Gumae; MARINO, Caroline. *Cultura de Inovação*. Julho de 2011. Disponível em: <http://expansaosocial.blogspot.com/2009/12/cultura-de-inovacao-revista-melhor.html>. Acesso em: 6 jan. 2015.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, Rio de Janeiro, 2010.

COSTA, Antonio Carlos Silva; BARROS, Carlos Eduardo Cavalcante; SANTOS, Suziane de Alcântara. Capacidade intraempreendedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 27., Foz do Iguaçu, 2007. *Anais [...]* Rio de Janeiro, RJ: ABEPRO, 2007.

DAUSHA, Ronald. *A Cultura de Inovação nas Empresas*. Setembro de 2011. Disponível em < <https://www.endeavor.org.br/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/>>.

DAL'BÓ, Reinaldo André. In: *O intraempreendedor como agente de mudança: inovação e benefícios*. Trabalho aceito para apresentação no SIMTEC - Simpósio de Profissionais da Unicamp/Campinas, de 29 set. a 1º out. 2008.

DINIZ, E. *Crise, reforma do Estado e governabilidade*: Brasil: 1985-1995. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997. Cap. 3, p. 175-201.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6. Ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e Espírito Empreendedor - prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ERTHAL, Ana Amélia. A cultura de inovação em empresas tradicionais - Estabelecimento do Núcleo de Inovação e Cibercultura na Fundação Roberto Marinho (2010-2013). *Revista da ESPM*, ago. 2013. Disponível em: <http://www2.espm.br/sites/default/files/frobertomarinho.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2015.

FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. *Organizações e Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 59-86, jan./abr. 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica - *Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Almiralva Ferraz. O empreendedorismo como alavanca para o desenvolvimento local. *Revista Eletrônica de Administração - REA*, Bahia, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P; SHEPHERD, Dean A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNSBY, J. S.; NAFFZIGER, D.W.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. *An interactive model of the corporate entrepreneurship process*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 2, p. 29-37, 1993.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, n. 4, p. 295-313, 2008.

MATIAS, José Pereira. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governa-*

mentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MERRIAM, Sarah B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey Bass, 2009.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. *Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 71-91, 1999.

NUNES, Luciana Aparecida. *Nível de Intraempreendedorismo dos Dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ*. Chapecó, SC: UNOCHAPECÓ, 2009.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. S. *Intra-Corporate Entrepreneurship*. *Intrapreneur*, Fall, 1978. Disponível em: <http://www.intrapreneur.com/mainpages/history/intracorp.html>.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração pública*, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PITTAWAY, L. Corporate enterprise: a new reality for hospitality organizations? *International Journal of Hospitality Management*, n. 20, p. 379-393, 2001.

PLUMMER, Jeff. Criando uma cultura de aprendizado e inovação. *InfoQ*, dez. 2013. Disponível em: <http://www.infoq.com/br/articles/culture-learning-innovation>. Acesso em: 6 jan. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *A pesquisa social: métodos e técnicas*. Colab.: José Augusto Souza Peres et al..3. ed. - 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. *Policy Studies Review*, v. 11, n. 1, p. 55-74, 1992.

ROEHRS, M. D. A.; SCHMIDT, C. M.; CIELO, I. D. Intraempreendedorismo feminino no contexto público. *Revista Expectativa*, Toledo, v. 8, n. 8, p. 71-88, 2009.

RUSSEL, R. D. Developing a process model of a intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 65-84, 1999.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. *Revista de Administração Pública*, 43 (1), p. 151-174, 2009.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos. *Uma escala para identificar potencial empreendedor*. Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana. 2008. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SCHMIDT, Carla Maria; ROEHRS, Maria Damke Anschau; CIELO, Ivanete Daga. *Intraempreendedorismo feminino no contexto público*. [2013?] Disponível em [www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/362.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/362.pdf). Acesso em: 10 jan. 2015.

KAPLAN, Soren. *6 Ways To Create A Culture Of Innovation*. Dezembro de 2013. Disponível em <https://www.fastcompany.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>. Acesso em: 7 jan. 2015.

SOUZA, C. P. da S.; TAKAHASHI, A. R. W. Processo de Intraempreendedorismo e Mudança Organizacional em uma Organização Universitária Pública Brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., Goiânia, GO, 24 a 26 de março de 2014. *Anais [...]* São Paulo, SP: ANEGEPE, 2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Erika Valeria Cabral. O intraempreendedorismo e a sua utilização em instituições públicas. *Conteúdo Jurídico*, Brasília, DF: 29 out. 2010. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.29488>. Acesso em: 11 jan. 2015.

UFMG. *Universidade Federal de Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2013-2017*. Disponível em: [https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf). Acesso em: 6 jan. 2015.