

Departamento de Administração e Contabilidade  
Programa de Pós-Graduação em Administração

## COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E ABORDAGENS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO A PARTIR DE LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL

Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer  
BSc. Alessandro Carlos da Silva Junior

Projeto Financiado pelo Conselho Nacional de  
Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq – Processo  
408437/2016-2) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior (CAPES)

# SEMANA DE INOVAÇÃO 2021



**NAP2**



**PPGAdm**  
Pós-Graduação em Administração - UFV



### Mestrado, Doutorado e Pos-Doc

Concentração (exclusiva): **Administração Pública (AP)**

### Linhas de Pesquisa

- ✓ Contabilidade no Setor Público e Finanças Públicas
- ✓ Desenvolvimento, Inovação e Indústria
- ✓ Governo, Organizações e Sociedade Civil
- ✓ Políticas Públicas

### Atuação

- ✓ Gestão e Políticas Públicas de Turismo e Economia Criativa
- ✓ Inovação e Empreendedorismo no Setor Público



Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos

**NAP2** Núcleo de Administração e Políticas Públicas

[www.shorturl.at/kIBC6](http://www.shorturl.at/kIBC6)

# Agenda de Atuação



3



## 1. Introdução

### PROBLEMATIZAÇÃO

- Crescente interesse dos países sul-americanos na incorporação de Laboratórios de Inovação voltados à flexibilização dos procedimentos, engajamento cidadão e novas possibilidades para serviços e políticas públicas.
- Laboratórios como ambiente de aprendizagem e comportamento intraempreendedor (Criatividade, Proatividade, Assunção de Riscos, Liderança).
- Quais as evidências de Laboratórios de Inovação em Governos na América do Sul?
- Os laboratórios tem estimulado o comportamento intraempreendedor?
- Quais os desafios e oportunidade do cenário pós-pandêmico à atuação dos Laboratórios?



## 1. Introdução

**QUESTÃO DE PESQUISA:** os laboratórios de inovação em governos na América do Sul têm promovido o comportamento intraempreendedor no setor público, em um contexto pós-pandêmico?

### OBJETIVOS:

- Objetivo Geral: analisar se os laboratórios de inovação em governo, em um contexto pós-pandêmico, têm promovido o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e se contribuem para superar as barreiras deste comportamento.
- Objetivos Específicos:
  - a) mapear e caracterizar os laboratórios de inovação em governos na América do Sul;
  - b) Verificar o nível de comportamento intraempreendedor em laboratórios;
  - c) discutir como os laboratórios tem contribuído para superar as barreiras do comportamento intraempreendedor no setor público, em um contexto pós-pandêmico.

## Resultados e Discussões

### MAPEAMENTO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL

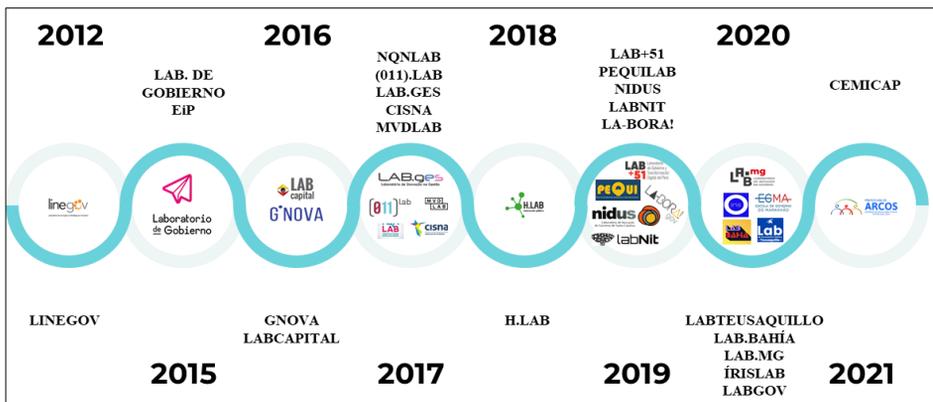


- Foram identificados 32 evidências de laboratórios de inovação em governos, sendo 22 atuantes no ano de 2021.
- Brasil é o país com o maior número de laboratórios (12).
- Predominância de laboratórios de inovação em governos em níveis estadual e municipal (16).



## Resultados e Discussões

### MAPEAMENTO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL



## Resultados e Discussões

### CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL

- Predominância de Laboratórios Organizacionais (15) em comparação aos Laboratórios Cidadãos (7).
- **Quanto às tipologias do Laboratório:**
  - 17 Laboratórios (77,27%) → Desenvolvedores e Criadores de Inovação e Educadores
  - 14 Laboratórios (63,63%) → Facilitadores
  - 11 Laboratórios (50%) → Arquitetos
- **Quanto às tipologias de Inovação:**
  - 20 Laboratórios (90,90%) → Serviços
  - 18 Laboratórios (81,81%) → Processos Administrativos, Governança e Políticas Públicas
  - 15 Laboratórios (68,18%) → Conceitual
  - 14 Laboratórios (63,63%) → Processos Tecnológicos

## Resultados e Discussões

### CARACTERIZAÇÃO DOS LABORATÓRIOS EM GOVERNOS NA AMÉRICA DO SUL



## Resultados e Discussões

### ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

#### • Instrumentos de Capacitação Empreendedora e Inovadora

- Aprendizagem do tipo *learning by doing*;
- Eventos, oficinas e *meetups* sobre metodologias de inovação (*Design thinking*, *design* de serviços, Experiência do Usuário (UX), Prototipação, *Lean Inception*, Gestão de Processos, etc.);
- Eixo de Trabalho → Desenvolver Capacidades para Inovar (011).Lab;
- Escola de Facilitadores de Inovação Aberta de Neuquén (NQN Lab);
- Rede de Inovadores Públicos (Laboratorio de Gobierno).



## Resultados e Discussões

### ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

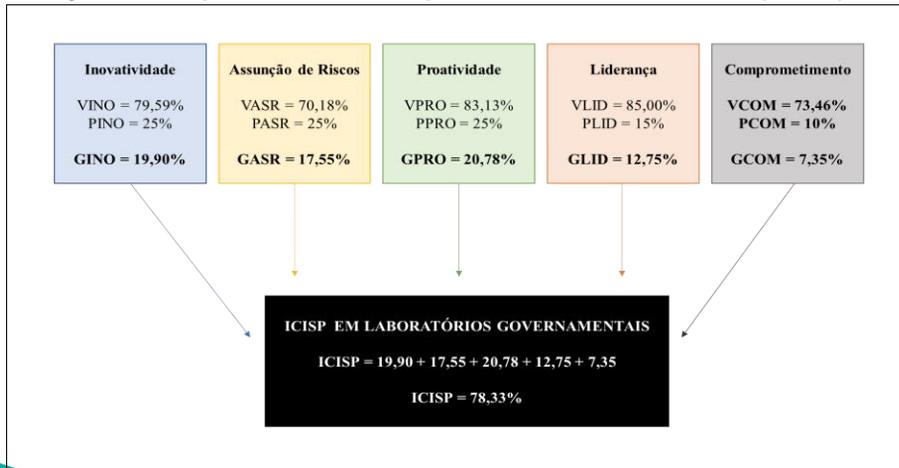
#### • Verificação do Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (VCISP)

- Na dimensão **Inovatividade**, há uma predominância de comportamentos orientados ao processo de tomada de decisão, sobretudo em relação ao *feedback* dos beneficiários da ação e em responder de forma rápida no momento de tomar decisões estratégicas.
- Em relação à **Assunção de Riscos** há uma maior propensão em assumir riscos na tomada de decisões estratégicas, sendo o comportamento que mais se destaca o de cumprir com as demandas dos cidadãos e garantir maior valor público.
- Na dimensão **Proatividade**, observa-se predominância dos comportamentos orientados à adaptação as necessidades e novas informações.
- Quanto à **Liderança**, observa-se maior presença de comportamentos orientados ao Relacionamento, se comparado à Mudança e Tarefas.
- Por fim, na dimensão **Comprometimento** destacam-se a busca de informações e persuasão e redes de contatos.

## Resultados e Discussões

### ANÁLISE DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR EM LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO

- Verificação do Comportamento Intraempreendedor no Setor Público (VCISP)



## Resultados e Discussões

### LABORATÓRIOS E BARREIRAS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Lab. Bahia	MvdLab	(011).Lab	Gnova	Lab.MG	Pequi Lab	Lab.Ces	CEMICAP	LineGov	LABNit	LA-BORA!	Lab.Gobierno	NQNLab	Lab/Teusaquillo	Eip	Nitus	Legenda
Alta	Alta	Alta	Muito Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Burocratização dos Processos
Média	Média	Média	Média	Média	Autonomia Gerencial Limitada											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Dificuldade de Liderança											
Muito Alta	Muito Alta	Muito Alta	Muito Alta	Muito Alta	Falta de Controle dos Recursos											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Intrusão Política na Gestão											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Restrições Orçamentárias											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Tendência de Aversão ao Risco											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Baixa Flexibilidade											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Sistemas de Punição e Recompensas Distorcidos											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Falhas de Comunicação											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Baixo Incentivo à Capacitação Profissional											
Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Muito Baixa	Resistência à Mudança											

## Resultados e Discussões

### LABORATÓRIOS E BARREIRAS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

- **Potencialidades dos Laboratórios de Inovação:**
  - Orientação para a mudança → Mudança da cultura no setor público, setor mais proativo e menos reativo, mudar a maneira que os desafios públicos são entendidos e abordados.
  - Aproximação do setor público com os cidadãos → Representação dos interesses dos cidadãos, empatia e escuta do cidadão de maneira estruturada.
  - Mudança de mentalidade nos servidores públicos → Construir capacidades estatais para inovar, aprendizado iterativo, mudança de paradigma e estímulo ao comportamento intraempreendedor.



## Resultados e Discussões

### LABORATÓRIOS E BARREIRAS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

- **Desafios, Oportunidades e Ações no Cenário Pós-Pandêmico**

Desafios	Oportunidades	Ações
Gestão de projetos de inovação por teletrabalho	Ampliação de redes e conexões de ideias e pessoas no ambiente remoto	Criação de soluções, aplicativos e abertura dos dados
Converter trabalhos de etnografia em netnografia	Reinvenção da forma de trabalho	Desenvolvimento da política municipal de teletrabalho
Adaptação dos servidores ao trabalho remoto	Potencializou o processo de transformação digital do setor público	Atuação direta no controle e transmissão da doença (Apoio a secretarias e órgãos)
Falta de acesso a alguns públicos e compreensão do contexto	Aumento da demanda de outras instituições em trabalhar com o laboratório	Promoção do bem-estar dos servidores e apoio na adaptação ao trabalho remoto
Distanciamento de outras secretarias do governo	Ativação do ecossistema e adaptação rápida	Ideathons para mapear problemas e dificuldades na pandemia
Desengajamento em projetos	Ampliação das atividades do laboratório	Monitoramento por geolocalização das pessoas para minimizar o contágio

## Qual o futuro dos laboratórios de inovação no setor público?

- Quais as principais **dificuldades** enfrentadas pelos laboratórios de inovação?
- Como os laboratórios de inovação podem ser espaços para o **(intra)empreendedorismo**?
- De que forma os laboratórios podem ser espaços orientados à **inovação democrática**?
- O formato dos laboratórios na América do Sul é **representativo** para outros continentes?
- Como a **resiliência** é algo de desenvolvida e apropriada em Laboratórios de Inovação?
- Quais os **riscos** dos Laboratórios de Inovação para a Saúde dos envolvidos?

## Agradecemos a atenção!

Magnus Luiz Emmendoerfer – [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)  
Alessandro Carlos da Silva Junior - [alessandro.junior@ufv.br](mailto:alessandro.junior@ufv.br)

## MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Administrador e Mestre em Administração, UFSC.  
Doutor em Ciências Humanas, UFMG, com pós-doutorado em gestão e políticas públicas na Europa.

Professor no Mestrado/Doutorado/Pós-doutorado em Administração Pública da Universidade Federal de Viçosa. Foi representante estadual, ANGRAD. Membro da Câmara de Políticas Públicas, FAPEMIG e da Rede Iberoamericana de Estudos em Desenvolvimento Territorial e Governança, REDETEG.

ASSOCIAÇÃO  
NACIONAL  
DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
E PESQUISA  
EM ADMINISTRAÇÃO



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas



## ALESSANDRO CARLOS DA SILVA JUNIOR

Mestrando em Administração Pública - UFV.

Bacharel em Administração - UFV.

Membro-Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Gestão de Territórios Criativos (GDTeC) do Núcleo de Administração Pública (NAP2).

UFV  
Universidade Federal de Viçosa

PPG Adm  
Pós-Graduação em Administração - UFV



NAP2



## Bibliografia sobre os temas abordados

EMMENDOERFER, Magnus L. Innovation, Brazil. In Farazmand A. (ed.) **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance**. Springer, Cham, 2019. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3764-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3764-1)

EMMENDOERFER, Magnus L. **Inovação e Empreendedorismo no Setor Público**. Brasília: ENAP, 2019. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4236805>

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. **NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 413-426, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/38500>

Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., Silva-Junior, A. C., Mediotte, E. J., Ferreira, L. L. (2020). Innovation lab in the touristic development context: perspectives for creative tourism. In A. R. Gonçalves, J. F. Marques, M. Tavares & S. M. Cabeça (eds.) **Creative Tourism Dynamics: Connecting Travellers, Communities, Cultures, and Places** (pp.87-101). Coimbra: Editora Grácio. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4489046>

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: ENAP, 2020. Link: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69\\_Laboratorios\\_inovacao\\_governo\\_completo\\_final\\_23062020.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf)

SILVA-JUNIOR, Alessandro Carlos et al. Novas Formas Organizacionais no Setor Público: os Laboratórios de Inovação de Governo sob a Ótica da Teoria Neoschumpeteriana. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01-13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-13.1470>

PAULA-NETO, A. ; EMMENDOERFER, M. L. ; CORREA, S. C. H. . Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo. **CONTABILIDADE, GESTÃO E GOVERNANÇA**, v. 23, p. 405, 2020. DOI: [http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n3a7](http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a7)

21

## Algumas outras... para os mais curiosos

Acevedo, S.; Dassen, N. **Innovation for better management: the contribution of public innovation labs**. USA: IADB, 2016. (IDB Technical Note; 1101)

Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. **Public Administration Review**, 75(4), 513-522.

GURZA LAVALLE, A.; CARLOS, E.; GUICHENEY, H.; DOWBOR, M. Brasil. In: ISUNZA, E. V. (Ed.). **Controles Democráticos No Eleitorales y Régimen de Rendición de Cuentas: en Búsqueda de Respuestas Comparativas: México, Colombia, Brasil, China y Sudáfrica** Mexico, DF: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), 2013. p. 63–161.

Puttick, R.; Baeck, P.; Colligan, P. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world**. UK: Bloomberg, 2014.

Vello, B. G. (2017). **Inovação democrática e desconfiança: o controle das políticas públicas nos conselhos** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Von Hippel, E. (2006). **Democratizing innovation**. Cambridge: MIT Press.

**Obs. Sob a perspectiva de uma Ciência Aberta, algumas informações compartilhadas nos slides como “PrePrint” fazem parte de relatórios de pesquisa do GDTeC/NAP2/UFV em andamento e de artigos em processo de avaliação para publicação em periódicos científicos. Esperamos em breve compartilhar publicamente mais resultados de nossa atuação neste tema e áreas afins.**

Sobre o GDTeC/NAP2-UFV: [www.shorturl.at/kIBC6](http://www.shorturl.at/kIBC6)

Agradecimentos especiais aos membros do GDTeC, bem como ao sistema CFA/CRA no Brasil pelo compartilhamento do design aplicado nesta apresentação.

22