

**Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora****Innovation in the public sector: The importance and the provision of training for managers in areas that promote innovative activity**

Recebimento dos originais: 01/04/2017

Aceitação para publicação: 24/07/2017

**Sylvia Bitencourt Valle Marques**

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças, Curitiba - PR, Brasil

E-mail: sylvia@utfpr.edu.br

**Vanessa Ishikawa Rasoto**

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças, Curitiba - PR, Brasil

E-mail: vrasoto@hotmail.com

**Leslie de Oliveira Bocchino**

Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Endereço: Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças, Curitiba - PR, Brasil

E-mail: leslie@utfpr.edu.br

**RESUMO**

O artigo pretende aferir a importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão à capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora e em que mediada ela ocorre no órgão em que atuam. A fundamentação teórica aborda como temas a inovação, o empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida. O estudo de caso se dá no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, por meio de aplicação de questionário aos gestores da Reitoria da instituição, com a finalidade de verificar se é oferecida capacitação aos gestores públicos na área que tange à inovação e o quão importante os pesquisados consideram a qualificação neste âmbito. Nas considerações finais, os resultados demonstrados na pesquisa.

**Palavras-chave:** Inovação, Empreendedorismo público, Qualificação dos gestores.

**ABSTRACT**

The paper aims to assess the importance that managers of a public institution of higher education to provide training in areas that promote innovative activity and in which mediated it occurs in the organ in which they operate. The theoretical approaches to themes innovation, public entrepreneurship and innovation as a learned ability. The case study is done within the Federal Technological University of Paraná - UTFPR through questionnaire to the Rectory of management of the institution, in order to verify whether it is offered training to public officials in the area with

respect to innovation and how important respondents consider the qualifications in this field. In the conclusion, the results presented in the study.

**Keywords:** Innovation, public Entrepreneurship, qualification of managers.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no setor público ainda permanece pouco explorado como estudo, apesar de ter um papel fundamental na sociedade. Assim, as discussões sobre o empreendedorismo e a inovação no setor público assumem relevância.

Note-se que “o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência.” (MACEDO, 2013). Do princípio da eficiência da Administração Pública, no entender de França (2011, p. 231), “não se espera uma atuação perfeita desta, mas sim, uma contínua busca de excelência em suas atividades.” Neste sentido, Marques (2012), para quem “a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos.”

Segundo Klein et al (2010), a recente crise financeira e a subsequente crise econômica têm levantado uma série de novas questões sobre a relação entre os setores público e privado. Os órgãos públicos estão se tornando mais ativos na criação de inovação para atender tanto objetivos nacionais, como internacionais, porém, há pouca investigação dos princípios em problemas de gestão em empreendedorismo público.

Assim, uso de inovações organizacionais pode ser ferramenta para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Diante deste contexto, a pergunta do artigo é: Os gestores públicos consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora?

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa será estudo de caso aplicado em uma instituição pública de ensino superior com característica multicampus. A instituição objeto da pesquisa é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. A instituição possui, além da Reitoria, 13 *campi* no Estado do Paraná. Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante para os gestores do setor

público, na medida em que podem contribuir o processo de formação de uma cultura empreendedora, mostra-se relevante o presente estudo.

Ressalte-se, aqui, que não faz sentido estabelecer hipóteses, *a priori*, uma vez que estudo de caso foi o método escolhido.

No que tange ao tratamento de dados, as respostas do questionário foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa.

Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores vinculados à Reitoria, num total de 31 pesquisados, dos quais 25 responderam a pesquisa. A coleta de dados se deu por meio do envio de questionários por mensagem eletrônica a cada um dos pesquisados.

Observe-se que para este trabalho adotou-se o conceito de Gestor Público constante do glossário da Câmara dos Deputados (Congresso Nacional Brasileiro), qual seja o “funcionário público, ocupante do cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços” (disponível em [www2.camara.leg.br/glossario/g.html](http://www2.camara.leg.br/glossario/g.html)).

Os capítulos seguintes tratarão de questões que se compõem no fundamento teórico, a saber: inovação, empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida, seguidos de capítulos sobre o estudo de caso e considerações finais, onde pretende-se responder a pergunta do artigo.

## 2 INOVAÇÃO

Há forte correlação entre empreendedorismo e inovação. Tanto é assim, que Landes, Mokyr e Baumol (2010, p. 499), ao falarem sobre o renascimento do empreendedorismo na década de 70, observam que “não é fácil determinar se a abertura do sistema de inovação promoveu o empreendedorismo, ou se uma erupção de energia empreendedora abriu o sistema de inovação.”

Inovação é “um fenômeno complexo, multifacetado e que se faz presente em vários aspectos da organização” (SOUSA, 2006, p. 106). Lembra Sousa (2006) que a inovação esteve presente em todas as fases da civilização e marcou a evolução em todas as áreas da atividade humana.

O Manual de Oslo (2005) conceitua inovação de forma abrangente:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55)

Necessário se faz diferenciar a inovação organizacional (que busca aperfeiçoar a questão organizacional da empresa), da inovação tecnológica (que se refere ao trabalho de seleção, busca e

desenvolvimento tecnológico), bem como distinguir os tipos e dimensões da inovação. (TÁLAMO, 2001)

No entender de Tálamo (2001), as duas dimensões referem-se ao que mudou (produto ou processo) e o grau da mudança (radical ou incremental). No que tange aos tipos de inovação, três são listados:

A inovação incremental: Ocorre no cotidiano de qualquer atividade industrial ou de serviços, com velocidade variando em função do país e da empresa.

A inovação radical: é descontinuada, e resulta em P&D em empresas, universidades e laboratórios.

A inovação de sistemas tecnológicos: é na verdade um conjunto de inovações inter-relacionadas técnicas e economicamente. (TÁLAMO, 2001, p. 19)

Também para Conceição, Bocchino e Gauthier (2010), existem dois tipos de inovação: a radical, a qual se relaciona com o desenvolvimento de novos produtos ou processos e a incremental que acontece nas melhorias de tais produtos ou processos. Na inovação radical ocorre mudança de técnica, com ruptura do padrão tecnológico antes usado.

O Manual de Oslo (2005) diferencia quatro tipos de inovação:

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

[...]

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

[...]

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

[...]

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57-61)

Quando se trata de inovação na esfera organizacional, seu papel é fundamental, pois são os inovadores, pessoas dotadas da capacidade de desenvolver soluções para os desafios, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações. A inovação só é introduzida quando transplantada para a órbita social, lugar em que será confrontada, aprimorada e assimilada. Assim, pode-se compreender o fenômeno da inovação por duas dimensões, quais sejam “pessoas” e “sociedade”. Na primeira, ela se relaciona à capacidade cognitiva do indivíduo (geração e aceitação

de novas ideias); na segunda, pela aceitação e a implementação dessas ideias, tanto quanto o reconhecimento de sua utilidade por parte da sociedade. (SOUSA, 2006, p. 106-107)

Outro aspecto a ser considerado é que invenção não quer dizer inovação, segundo Pinchot III (1989). Nas palavras de Schumpeter (1985, p. 62), “enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.”

Para Tálamo (2001, p. 16), “inovação é algo abrangente, que vai além da simples novidade ou invenção. Entre invenção e inovação existe toda uma sequência de atividades complexas.” O autor complementa o conceito de inovação, dizendo que ela “compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.”(TÁLAMO, 2001, p. 16-17).

Sousa (2006) esclarece que invenção não é igual a inovação, nem que criatividade é um fator necessário à inovação, mas que por si só não é suficiente para caracterizá-la. No que tange à diferença entre criatividade e inovação, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 13) propõem que “a criatividade é o processo de geração de ideias, ao passo que a inovação é o que as coloca em ação.”

Inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), inovação é o resultado da soma de ideia, implementação de ações e resultado. De acordo com os autores, “a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Para eles, “para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagem em relação aos demais competidores do mercado.” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Também no Manual de Oslo (2005) consta que a implementação é um dos aspectos da inovação, isto é, há a necessidade de que o produto novo ou melhorado seja introduzido no mercado.

Neste aspecto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) alertam que a inovação é, normalmente, confundida com invenção, mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para difundir e disponibilizar uma boa ideia.

**3 EMPREENDEDORISMO PÚBLICO**

Brazeal e Herbert (1999) explicam que o empreendedorismo ocorre dentro e fora de uma organização estabelecida. Enquanto existem muitas semelhanças entre essas duas maneiras de ocorrência, o autor explicitamente distingue entre empreendedorismo individual e empreendedorismo corporativo. A concepção clássica de empreendedorismo é o do empreendedor individual e independente que assume riscos financeiros e outros riscos, a fim de explorar uma nova ideia ou possibilidade de produto; ele pode ser apoiado por outro, talvez um capitalista de risco ou por um membro da família, mas os riscos de falhas são exclusivamente exercidos pelo empreendedor. O empreendedorismo corporativo é promovido dentro de um ambiente organizacional pré-existente, que fornece suporte para o desenvolvimento e exploração de uma ou mais inovações consideradas estratégicas e financeiramente consistentes com a missão da organização.

Afirma Tinoco (2012, p. 27-28) que “a adoção dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo nas organizações públicas suscitou uma reação por parte de pesquisadores que questionam suas implicações para a ética e para a política.” Isto porque o empreendedorismo aplicado no setor público pode levar a práticas próprias do mundo privado, com o resultado de que o “cidadão seria visto como cliente.” Porém, ressalta o autor, “o empreendedorismo público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade.” No entender do autor:

O administrador deve criar um ambiente organizacional que favoreça o surgimento de uma orientação empreendedora. O termo empreendedorismo público justifica-se, diferenciando-se do empreendedorismo corporativo das organizações privadas, para as quais existem menos restrições legais para a atuação dos seus administradores. (TINOCO, 2012, p. 28)

Macedo (2013), para quem as ideias empreendedoras podem e devem ser utilizadas também no serviço público, assim compreende a questão:

O empreendedorismo público, visto como sendo um fenômeno gerencial, está relacionado a instituições e gestões públicas. Difere do empreendedor capitalista, que objetiva a obtenção de lucro. No setor público, com foco nos princípios da Administração Pública constantes do art. 37 da Constituição Federal, o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade. [...] O empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência. (MACEDO, 2013)

Ressalta Mierlo (1995), ainda, que o empreendedorismo público pode ser estabelecido tanto na gestão interna das organizações públicas, como na sua gestão externa, isto é, nos contatos que mantêm com os cidadãos e suas organizações privadas e grupos de interesse.

#### **4 A INOVAÇÃO COMO CAPACIDADE APRENDIDA**

Sousa (2006), sobre o gerenciamento de inovações, argumenta que “a habilidade em gerenciar a inovação configura-se como uma das mais requeridas atribuições dos administradores nas organizações contemporâneas.” (SOUSA, 2006, p. 106).

Para estes autores, a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Mais do que conceber uma nova ideia, inovação é o processo de desenvolver seu uso prático. Embora as definições de inovação possam variar, é sempre enfatizada a necessidade de contemplar os aspectos do desenvolvimento e da exploração do novo conhecimento, não apenas a invenção. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial; há que se ter preocupação com o projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Sousa ressalta que a “inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal.” E também que “a inovação pode ser vislumbrada, ainda, como um processo que envolve aprendizagem organizacional.”(SOUSA, 2006, p. 107-08)

No entender de Hashimoto (2009, p. 70) “a inovação não requer uma revolução interna nas empresas”. Isto porque as inovações, dentro da organização, acontecem em escalas reduzidas, entre processos.

Hashimoto (2009) não considera a criatividade na organização o principal fator no processo de inovação. Para tal autor, o ponto crítico é escolher as ideias certas e estruturar sua implementação.

A gestão do processo de inovação dentro da organização, segundo Hashimoto (2009), deve partir da alta administração. “Uma orientação clara a partir do comando executivo deve fluir ao longo de todos os níveis hierárquicos para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação.” (HASHIMOTO, 2009, p. 71)

Por fim ressalta o autor a importância das pessoas no processo de gestão da inovação, pois são elas que “carregam em si suas próprias ferramentas, habilidades, pontos de vista e conhecimentos específicos que, em uma combinação entre energia e inteligência, podem gerar uma força criativa altamente poderosa.” (HASHIOMOTO, 2009).

Na percepção de Costa, Barbosa e Silva (2011, p. 3), as inovações têm sua geração de maneira cada vez mais rápida, abrangendo todas as atividades econômicas e em todo o planeta. O

fator ao qual as inovações estão intimamente ligadas é a educação. Isto porque o principal insumo da inovação é o conhecimento, e este está atrelado, principalmente, às instituições de ensino superior. “São as universidades que preparam os indivíduos para um pensamento empreendedor e inovador.” Complementam os autores:

Existem vários caminhos para se alcançar a inovação, e o principal deles é por intermédio da Educação, que tem sua importância desde a educação básica, em que os indivíduos são transformados em cidadãos, até a educação superior, que produzirá o principal insumo para se atender as demandas dos países, que é o capital intelectual.

[...]

Empreendedorismo e Inovação não existem sem conhecimento, que por sua vez, nasce dos investimentos em educação. Conseqüentemente, as universidades assumem um papel fundamental neste processo. Estes três fatores se tornam um tripé indissociável, em que um simplesmente não existe sem o outro. (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 2-3)

A despeito de que as empresas privadas no setor de pesquisa, desenvolvimento e inovação também tem efetivado o papel de fomentar o pensamento e a atividade inovadores, é importante salientar o que fala Maculan (2005) sobre a importância que a educação tem sobre o empreendedorismo e a formação de indivíduos empreendedores:

Cursos de empreendedorismo começam a serem oferecidos em universidades brasileiras com a expectativa que a cultura empreendedora possa se difundir nos estudantes e que estes sejam incentivados a se tornarem empreendedores, criando suas empresas como alternativa ao desemprego. (MACULAN, 2005)

Para Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 456), a importância de estudos na área do empreendedorismo relaciona-se ao fato de que o desempenho das organizações está ligado ao perfil empreendedor. Apontam que promover tais estudos de forma consistente é um esforço válido, já que “determinadas características empreendedoras estão associadas ao desempenho das organizações.”

Da Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182), ao mesmo tempo em que apontam para o fato de que “o conceito de empreendedorismo [...] vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações como a principal base para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade”, alertam que este movimento “não vem acompanhado por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca do tema.”

No mesmo sentido, a opinião de Fontenele (2010), segundo o qual “a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, por exemplo, parece clara, principalmente quando a discussão está centrada nas diferenças de impacto dessa relação entre os países.” (FONTENELE, 2010, p. 1096)

O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa para oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas, o que pode ser favorecido por meio da capacitação de seus gestores em áreas que promovam a atividade inovadora.

## 5 ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A instituição possui 13 *campi* no Estado do Paraná. Foram pesquisados os gestores de sua estrutura central, a Reitoria, responsável pela gestão da Universidade como um todo.

Utilizou-se uma abordagem fundamentada em questionário. O questionário foi enviado para todas as áreas da Reitoria da Universidade. Todas as áreas enviaram respostas, sendo que o questionário foi respondido por 25 gestores, do total de 31 questionários enviados.

A primeira pergunta importante para esta pesquisa indagou se existe processo de qualificação do gestor, na instituição em que atuam. As respostas estão representadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Existência de processo de qualificação do gestor

<i>Opção de resposta</i>	<i>Percental</i>
Não concordo	0
Raramente	44
Às vezes	28
Com frequência	24
Sistematicamente	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Nenhum pesquisado respondeu que não concorda que haja qualificação para os gestores na instituição, mas 44% entendem que ocorre raramente e 28% que às vezes. Apenas para 24% há entendimento que a qualificação é frequente e 4% que é sistemática.

O questionário também abordou questão sobre o grau de contribuição que pode vir a ter a participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora, indagando qual poderia ser o potencial de contribuição para a melhoria de sua gestão. A Tabela 2 apresenta os resultados:

Tabela 2 – Potencial de contribuição da qualificação para a atividade inovadora

<i>Opção de resposta</i>	<i>Percental</i>
Potencial alto	48
Grande potencial	20
Potencial razoável	20
Baixo potencial	8
Nenhum potencial	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Apenas 4% entendem que não há potencial algum nisso e 8% que esse potencial é baixo. 48% dos pesquisados entendem que o potencial é alto, 20% que é grande e 20% que é razoável.

Observa-se, então, que para os pesquisados, pode ter uma contribuição positiva em sua gestão qualificar-se em áreas que promovam a atividade inovadora.

Não obstante esta resposta, sobre os mecanismos de capacitação atuais para os gestores, os pesquisados apontaram, conforme se pode observar na Tabela 3, que são estas as áreas em que mais se capacitam:

Tabela 3 – Áreas em que os gestores mais se capacitam

<i>Área de capacitação</i>	<i>Percental</i>
Procedimentos administrativos	18
Conhecimentos técnicos	18
Legislação	12
Comunicação	11
Propriedade intelectual	11
Liderança	8
Transferência de tecnologia	8
Inovação	7
Empreendedorismo	7

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que os itens empreendedorismo e inovação estão em últimos lugares, apesar de 68% dos pesquisados considerarem que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para a melhoria da gestão.

Cabe ressaltar que cursos nas áreas amplamente oferecidas como procedimentos administrativos e conhecimentos técnicos são fundamentais para que o gestor bem exerça suas

funções. O que a pesquisa demonstra, no entanto, é que na área de inovação e empreendedorismo tais capacitações não são oferecidas na mesma escala.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente as organizações sofrem uma demanda por inovação e capacidade empreendedora para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o assunto em suas diversas facetas.

A inovação acontece pela figura do empreendedor, seja um indivíduo ou uma organização que desenvolve o empreendedorismo, que leva a cabo a tarefa de viabilizar economicamente uma invenção ou um novo processo. Porém, não se pode falar em organização empreendedora se esta não estiver capacitada para gerenciar a inovação, uma vez que esta não é um evento, mas um processo.

O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e está relacionado a instituições e gestões públicas. Diferentemente do empreendedor capitalista, para quem o empreendimento objetiva a obtenção de riqueza, no setor público o empreendedorismo busca agregar valor aos serviços que presta para a população, e pode ser poderoso instrumento para que a Administração Pública atinja sua finalidade, que é o bem comum, de forma mais eficiente.

O presente estudo discorreu sobre os conceitos e aspectos relacionados à inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida, abordando um dos temas mais relevantes da atualidade, não só para as organizações que necessitam se tornar empreendedoras para sobreviver às contínuas mudanças da sociedade, mas para o próprio Estado, que pode concretizar seu desenvolvimento econômico, e conseqüentemente a equidade social e a democracia, por meio de uma gestão empreendedora.

Também apresentou os resultados da pesquisa sobre a importância e o oferecimento de capacitação aos gestores, em áreas que promovam a atividade inovadora.

Sobre a presença de processo de qualificação do gestor, há baixa porcentagem de respostas para as opções de que “ocorrem com frequência” ou “sistematicamente” no âmbito da instituição em que atuam.

Quanto ao potencial de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora pode ter em suas gestões, os gestores consideram que desenvolver habilidades na área de atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para sua gestão.

A despeito da importância dada pelos gestores em participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora, é possível perceber, pelas respostas obtidas na questão sobre os mecanismos de capacitação oferecidos pela instituição, que a qualificação em inovação e empreendedorismo é a menos propiciada dentre as alternativas oferecidas.

Ressalte-se que a capacitação nas demais áreas é também fundamental para o bom desempenho dos gestores. Mas, considerando que a inovação é um processo gerido por administradores que devem ter habilidades para fazê-lo e que a capacidade para a gestão do processo de inovação pode ser aprendida, conclui-se que uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções.

Pelo apresentado, é possível concluir que os gestores respondentes consideram importante na gestão pública os atributos relacionados à inovação na gestão administrativa da instituição em que atuam. A qualificação dos gestores para a atividade inovadora, de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados.

Nesse aspecto é relevante citar Feger, Fischer e Nodari (2009), sobre a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo. Segundo os autores, apesar de não haver conclusão definitiva sobre o assunto, aumentam os indícios de que isso é possível, uma vez que os indivíduos tendem a sofrer influência do meio social onde vivem, inclusive quando se trata do desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Além de outras que possam surgir a partir do presente estudo, propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, estudo da mensuração do desempenho empreendedor nas instituições públicas, responder com mais profundidade se programas de capacitação voltados à atividade inovadora podem contribuir de forma efetiva para uma gestão pública empreendedora. E, no caso de uma resposta afirmativa para esta segunda proposta, se esta gestão empreendedora pode levar a uma maior eficiência da Administração Pública no cumprimento de sua finalidade.

Por fim, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados; respondeu-se a pergunta inicial que indaga se os gestores públicos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora inicial, bem como abordou-se marco teórico como os temas relativos à inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida.

**REFERÊNCIAS**

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. **The Genesis of Entrepreneurship**. Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n.3, p. 29-45, 1999.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHIEH, N.; ANDRASSE, T. **Intra-emprededorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicao dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. XXXI Encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

CONCEIAO, Z.; BOCCHINO, L. O.; GAUTHIER, F. A. O. **Propriedade Intelectual: no âmbito da cooperao**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2010.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. **Emprededorismo e inovao: o papel da educao superior nas economias mundiais**. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf?sequence=1>. Acesso em 25.06.2013.

DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, mar./abr. 2011.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretrios e servidores. **RACE**, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econmico: evidências Empíricas. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 6, pp. 1094-1112, nov./dez. 2010. Disponível em: [www.carangola.br/site/downloads/baixar.php?id=187](http://www.carangola.br/site/downloads/baixar.php?id=187) . Acesso em 25.06.2013.

FRANÇA, P.G. **O controle da Administrao Pública: discricionariedade, tutela jurisdiccional, regulao econmica e desenvolvimento**. 3 Ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: editora Revista dos Tribunais, 2011.

HASHIMOTO, M. **Organizaes intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. Tese de Doutorado – Fundao Getúlio Vargas, Escola de Administrao de Empresas de São Paulo, Departamento de Administrao. Orientador Prof. Doutor Tales Andreassi. Jun. 2009.

KLEIN, P.G. et al. Towards theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, p.1-15, 2010.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. **A origem das corporaes: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

MACEDO, R. B. **Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública**. Artigo enviado e aceito para apresentao no XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC 2013 ALTEC 2013. Cidade do Porto, 2013.

MACULAN, A. M. Analizando o empreendedorismo. *In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 497-507. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[45\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[45].pdf). Acesso em 25.06.2013.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I. O poder discricionário e a capacitação do gestor público segundo princípios que regem a Administração Pública: Um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. *ADM, set.*, 2012.

MIERLO, J.G.A.V. **Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector**. A Public Choice-Approach. 65Th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America. November 18-20, 1995.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: OCDE, 2005.

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

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009 .

SCHUMPETER. J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2ª. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. cap. 2 e 6.

SOUSA, J.C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Vol 4, n. 2, mai./ago, 2006.

TÁLAMO, J. R. **O Processo de inovação nas Indústrias de Pequeno e Médio Porte do Estado de São Paulo**. Setores de Eletrônica e Telecomunicações. Dissertação. Departamento de Engenharia de Produção. USP, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap.2.

TINOCO, J. P. V. **Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas**. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. 2012.