



IXX CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELE GUIMARÃES DINIZ

**O PARADIGMA DA INÉRCIA INOVATIVA DENTRO DE ESTRUTURAS
ORGANIZACIONAIS WEBERIANAS**

SÃO PAULO

2022

RESUMO

O presente artigo propõe uma análise reflexiva acerca do paradigma da inovação dentro de estruturas organizacionais burocratizadas, representadas, em sua maioria, pelas organizações do Estado. Ainda que o cenário de mudanças constantes e a premente necessidade de adaptação para que se permaneça no mercado, aparentemente, não se aplique ao setor público, enquanto provedor de serviços essenciais não competitivos, faz-se primordial que as instituições responsáveis pelo atendimento às novas demandas sociais estejam aptas a prover a excelência esperada em seus processos. Objetivou-se apresentar a abordagem preliminar da pesquisa a respeito dos desafios vivenciados pelos membros de estruturas organizacionais hierarquizadas, nos moldes weberianos, durante a tentativa de implementação de soluções inovadoras internamente. A metodologia do estudo consistiu em pesquisa-ação por meio da formação de grupos focais, dentro de organizações públicas e privadas e, posterior, análise crítico-comparativa com um órgão público militar brasileiro, simbolizando o desenho verticalizado. Espera-se, em trabalhos futuros, relacionar, detalhadamente, os resultados obtidos mediante a técnica de observação participante e da aplicação de questionários aos colaboradores das instituições envolvidas no estudo. Constatou-se, inicialmente, a existência de substanciais barreiras pessoais e culturais que cerceiam a manifestação da criatividade humana, mesmo dentro do setor privado, em que se espera certa margem de autonomia.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; burocracia; economia da experiência; inovação de processos no setor público brasileiro.

ABSTRACT

This article proposes a reflective analysis of the innovation paradigm within bureaucratized organizational structures, represented, for the most part, by state organizations. Although the scenario of constant change and the urgent need to adapt in order to remain in the market apparently does not apply to the public sector, as a provider of non-competitive essential services, it is essential that the institutions responsible for meeting the new social demands are able to provide the expected excellence in their processes. The objective was to present the preliminary approach of the research about the challenges experienced by members of hierarchical organizational structures, in the weberian mold, during the attempt to implement innovative solutions. The methodology of the study consisted of action research through the

formation of focus groups within public and private organizations and, later, a critical-comparative analysis with a Brazilian military public agency, symbolizing the verticalized design. It is hoped, in future work, to relate, in detail, the results obtained through the technique of participant observation and the application of questionnaires to the employees of the institutions involved in the study. We verified the existence of substantial personal and cultural barriers that hinder the manifestation of human creativity, even within the private sector, where a certain margin of autonomy is expected.

Keywords: Intrapreneurship; bureaucracy; experience economy; process innovation in the brazilian public sector.

1. INTRODUÇÃO

Embora o Brasil ocupe a posição de um dos países mais avançados da América Latina, em termos de tecnologia e inovação, ainda é considerado um dos territórios mais burocráticos do mundo (OMPI, 2021). Fatores como falta de investimento público, insegurança regulatória, altos custos produtivos, marcante atraso histórico, altos níveis de dependência tecnológica e profundas barreiras burocráticas desestimulantes são apenas algumas variáveis que dificultam o aumento da participação inovativa do país em comparação ao contexto global. Observa-se, desde os anos 2000, o surgimento de algumas políticas públicas e legislações, como a Lei de Inovação Tecnológica, nº 10.973 de 2004, com o intuito de motivar a inovação e as parcerias necessárias entre os setores produtivos, abrindo espaço para o início de uma nova Era da economia brasileira.

Entretanto, desafios de ordem social, estrutural, política e, principalmente, cultural, constroem um ambiente rígido e conservador, que tornam o país uma economia empreendedora potencial, todavia, notadamente, fechada e pouco competitiva no cenário internacional. Tal fato também se desdobra na dificuldade de retenção e de desenvolvimento do componente mais importante dentro do processo de inovação: o intraempreendedor ou agente de inovação interna.

O crescimento inovativo brasileiro, tanto no setor público quanto no setor privado, permanecerá incipiente, enquanto houver a perpetuação de uma cultura centrada nas disfunções burocráticas, nas cadeias de comando enrijecidas, nos fluxos segmentados de comunicação e na falta de estímulo à criatividade e à inovação interna (CAVALCANTE et al.,

2017). O atraso brasileiro, em termos de inovação tecnológica e de processos, atinge, em especial, o primeiro setor, que vivencia barreiras culturais, técnicas, sociais e, principalmente, motivacionais. Diferentes autores afirmam que o principal obstáculo à mudança, no contexto público organizacional, relaciona-se aos recursos humanos, por causa das falhas no processo de comunicação interna, na política de gestão de pessoas que mais desmotiva do que retém pessoas e na cultura do medo que ainda impera no setor (CHIAVENATO, 2021).

A resistência burocrática experienciada em estruturas organizacionais tradicionais weberianas, representadas, especialmente, no setor produtivo sob a responsabilidade do governo, resulta em uma comunicação ineficaz e improdutiva, que, muitas vezes, impede a melhoria de processos e a excelência dos serviços públicos. Tal fato tem cerceado o elevado potencial de geração de criatividade tecnológica e de aperfeiçoamento de processos que poderia emergir da transdisciplinaridade entre indivíduos integrantes de diferentes níveis hierárquicos e da cocriação de conhecimento em um ambiente orgânico de sinergia positiva.

Desde o final do século passado, a inovação tecnológica já ocupava papel de destaque como elemento-chave para o estabelecimento de vantagem competitiva. Todavia, ainda que a tecnologia seja extremamente importante, torna-se cada vez mais dependente da criatividade humana para que se transforme em capital intelectual (FLEURY E FLEURY, 1997). O *intrapreneur* (intraempreendedor) ou agente de inovação, dotado de determinadas competências gerais e específicas, assume posição de destaque na Era do Conhecimento e, sobretudo, na Economia da Experiência (PINE, 1998). Tem-se constatado que as empresas se preocupam, cada vez mais, com a necessidade de se proporcionar não só um serviço ou produto de qualidade, mas também de entregar valor na forma de uma experiência única aos seus consumidores. Assim, parte-se da premissa de que o consumidor final será impactado como consequência de uma organização que retém talentos devidamente motivados e inseridos como parte essencial da dinâmica da melhor experiência possível. Portanto a estratégia competitiva contemporânea se concentra em otimizar a jornada de clientes internos e externos, de maneira holística em uma relação causal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação e empreendedorismo são duas vertentes imprescindíveis à dinâmica de crescimento e desenvolvimento econômico-social de um país, inclusive no governo. Inovar

significa gerar ideias e colocá-las em ação almejando o aperfeiçoamento ou a produção de algo que seja novo, ou ainda, significativamente melhorado (MANUAL OSLO, 1997). De maneira análoga, empreender se traduz na arte de administrar riscos calculados, executando atividades e/ou processos caracterizados pela originalidade, em prol do despontar competitivo. Todavia, intraempreender circunscreve-se aos limites de uma organização, seja pública ou privada, dentro de um cenário desafiador que transcende o mero desenvolvimento de competências básicas voltadas à inovação. Dessa forma, o agente de inovação interna precisa não só inovar e empreender, mas também superar barreiras físicas, sociais, culturais e econômicas que, apesar de serem muitas vezes ocultas, existem e perpetuam uma cultura do medo dentro não só de empresas privadas, mas também do setor governamental (PIRES, 2006). Com base nisso, espera-se que o nível de inovação interna de uma instituição, seja pública ou privada, oscile, substancialmente, a depender do desenho escolhido: mecânico ou orgânico, tendo em vista a definição adotada pelos sociólogos ingleses Tom Burns e Stalker, em que as estruturas organizacionais são divididas em dois grandes grupos, estabelecidos após o estudo das práticas administrativas industriais, em 1960, e resumidas na Tabela 1, a seguir:

Figura 1: Quadro comparativo entre as estruturas organizacionais

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS		
	Mecanicistas	Orgânicas
Estrutura	Burocrática	Adaptativa
Autoridade	Hierárquica e escalar	Baseada no conhecimento
Decisões	Centralizadas no topo da hierarquia	Descentralizadas e participativas
Comunicação	Vertical	Horizontal
Ambiente	Estável	Dinâmico

Fonte: elaborado pela autora, conforme (CHIAVENATO, 2021).

Nesse contexto, cabe mencionar que a administração pública brasileira enfrentou distintos momentos partindo de um modelo patrimonialista que se via institucionalizado, desde o Império, para a consolidação de um modelo burocrático, a partir dos anos 30, e que seria intensificado com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Esse período foi marcado por diversas crises de cunho fiscal, econômico, político, moral e, ainda, do próprio modelo de administração burocrática.

As mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas ocorridas, ao longo do século XX, resultaram em uma nova percepção quanto aos deveres do Estado no atendimento às necessidades dos administrados (CAVALCANTE et al, 2017). O reconhecimento de uma série de direitos característicos de um Estado de bem-estar social deu origem a novas demandas a serem atendidas e um perfil de cidadãos mais cioso de seus direitos e com um desejo de maior participação na formulação das políticas públicas, expectativa que não é atendida por um modelo burocrático de gestão hierarquizado e centralizado.

Como resultado destes eventos, o Estado passou a ser cobrado por serviços públicos de melhor eficiência, qualidade, transparência e por uma maior eficácia de suas ações. A esse cenário, somam-se a escassez de recursos do Estado para o atendimento de todas as novas demandas e o surgimento dos chamados *wicked problems*, a saber: problemas contemporâneos complexos e de difícil resposta, tais como aquecimento global, desastres ambientais, envelhecimento populacional, terrorismo (MÉNARD, 2004). Fatos que resultaram em um quadro geral de deficiências que as políticas centralizadas do modelo burocrático-administrativo têm grande dificuldade em solucionar.

Há certo consenso no sentido de que, diante desses desafios, a inovação ganhou grande destaque, nas últimas décadas, como um tema central e estratégico para a administração pública, mostrando-se como instrumento mais adequado para a obtenção de respostas e soluções efetivas, ainda que incrementais. Em oposição às grandes reformas administrativas tentadas, no passado, e que se notabilizaram por seus altos custos de transação e resultados insuficientes (WEBER, 1999). Trata-se de uma nova concepção em que o tema da inovação deixa de ser encarado como externo à administração pública. Visto que não cabe ao Estado prover, unicamente, condições gerais para que os agentes privados possam inovar, mas sim se aborda uma nova percepção em que o governo se torna o destinatário da inovação para a resolução de seus próprios problemas e implementação de melhorias.

Certamente, o país possui indicadores de formação de pessoal qualificado e capital humano com características valorizadas em todo o mundo. Entretanto, o baixo investimento público em infraestrutura educacional e no incentivo à pesquisa resultam no fenômeno da evasão massiva de profissionais para polos tecnológicos estrangeiros. O *brain drain*, fuga de capital humano que emigra em busca de maior reconhecimento e melhores oportunidades, tem se tornado um problema público que retarda a criatividade e a inovação brasileira. Em contraponto a este fato, verifica-se que grandes potências inovadoras, como os EUA, destacam-se pelo maior número de cientistas em seu território, pois possuem polos tecnológicos de pesquisa e de desenvolvimento que atuam como receptores de cérebros, sendo exemplo a região do Vale do Silício (BUENO, 2020).

Ademais, no ano de 2017, dados do IBGE constataram que o histórico atraso tecnológico brasileiro deveu-se à falta de incentivo e de financiamento governamental nos setores de ciência, tecnologia e inovação, fatores que resultaram em um país com baixo índice de tecnologias físicas e sociais. Nesse ínterim, percebe-se que a elevada carga tributária e as pesadas taxas de juros são barreiras ao crescimento industrial-tecnológico do Brasil. Areladas à falta de fomento estatal, somam-se a concentração e a distribuição desigual de recursos em um país de proporções continentais. Assim, há um cenário geral deficitário em inovação a despeito de existirem polos de produtividade esparsamente distribuídos pelo país e que, em geral, são reflexos de políticas estaduais e municipais ou conjunturas regionais específicas como se verifica, por exemplo, com o setor industrial-tecnológico na Região Sudeste e a área agrícola na Região Centro-Oeste.

Paralelamente aos gargalos citados, o Brasil carrega o título de um dos países mais corruptos e burocráticos do mundo, conforme relatório divulgado pelo Banco Mundial no ano de 2020, de maneira que, aproximadamente, 1,5% do faturamento anual das empresas é destinado ao pagamento de tributos e tramitação burocrática, afirma o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT). Como consequência das horas perdidas com o rígido processo técnico-burocrático os produtos brasileiros são mais caros e menos competitivos no mercado internacional.

É indiscutível que o Brasil desponta em alguns setores de tecnologia com alto valor agregado, principalmente, no setor de energia, através da exploração *offshore* em águas profundas e na produção de biocombustíveis avançados (BUENO, 2020). Todavia, o país

permanece desprovido de políticas públicas estáveis e consistentes na área de pesquisa científica e alianças estratégicas entre universidades e empresas com potencial de financiamento de inovação.

O Manual de Oslo define inovação como uma melhoria incremental ou radical de um produto, processo, método de marketing ou método organizacional, ainda que não tenha sido desenvolvida pela empresa que a utiliza. Sendo assim, pode-se afirmar que as mudanças de paradigmas empreendidas pelo modelo de administração gerencial são exemplos de iniciativa no campo da inovação. A inclusão do usuário como foco da prestação dos serviços, a mensuração do desempenho por meio de indicadores e os conceitos de governança são marcos inovativos do setor público no Brasil (FENILI, 2014).

De acordo com Cavalcante e Cunha (2017), ao longo das últimas décadas, a inovação deixou de ser uma questão exclusiva do setor privado para, paulatinamente, colocar-se com um tema relevante para as organizações públicas. Tais autores noticiam um envolvimento cada vez maior do Estado contemporâneo na promoção da inovação e relacionam este fato a uma nova percepção de que a visão do Estado como agente unicamente voltado à correção de falhas de mercado não é mais suficiente em face das novas demandas dos cidadãos resultantes das recentes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Em um primeiro momento, o tema da inovação apresentava-se apenas sob o ponto de vista de que cumpria ao Estado atuar como promotor de um ambiente propício ao desenvolvimento da inovação pelos agentes privados (*innovation-driven*). Essa visão, contudo, vem sendo complementada com o entendimento de que o Estado também deve promover a inovação internamente, oferecendo serviços mais eficientes e transparentes e melhores respostas às questões de interesse da sociedade.

Embora a Nova Governança Pública represente avanços em direção a um Estado empreendedor, na prática, a estrutura organizacional tradicional burocrática ainda permanece em boa parte do setor, tornando-se um paradigma que cerceia o ato de intraempreendedores frente à desconfiança generalizada que os gestores enfrentam. (FERREIRA, 2016)

Observa-se, pelo estudo empreendido, que as Forças Armadas Brasileiras, por exemplo, organização escolhida como representante de estruturas organizacionais públicas hierarquizadas, apesar de exercerem atividades de extrema relevância social na manutenção da soberania nacional e da defesa da pátria, permanecem, muitas vezes, inflexíveis diante do

autoritarismo de doutrinas disfuncionais que impedem o estabelecimento de um canal de comunicação isento de constrangimentos e entraves hierárquicos. É certo que a disciplina e os valores militares são essenciais ao fortalecimento de sua credibilidade moral enquanto instituição tradicional, entretanto, a despersonalização de relacionamentos, a cadeia de comando alta e impenetrável, o excesso de formalismos e de controles autorreferentes, podem gerar baixo desempenho, desmotivação de servidores e ineficiência de serviços. A integração com a sociedade é uma premissa basilar do Comando da Aeronáutica, ressaltada na Constituição Federal, todavia, o cliente interno, o principal agente de mudanças, é relegado a segundo plano no que concerne aos alicientes intangíveis e fundamentais à inovação no âmbito organizacional.

3. PROBLEMATIZAÇÃO

O estudo, em andamento, pretende realizar uma pesquisa sobre os desafios experienciados por indivíduos intraempreendedores, dentro de estruturas organizacionais verticalizadas, representadas, em sua maioria, no âmbito do governo. As perguntas fundamentais que embasam os estudos são:

“É possível que, de maneira análoga ao exemplo de algumas empresas privadas que prezam pelo desenho organizacional fluido e orgânico, os servidores públicos brasileiros sejam protagonistas da mudança e da inovação, apesar da rígida delimitação de papéis, de escopo e de processos? Se sim, quais as competências a serem desenvolvidas e gerenciadas neste cenário específico? O que falta e quais as estratégias potenciais a serem implementadas na superação do paradigma do medo que paralisa ações intraempreendedoras no governo?”

Considerando a relevância do agente de mudanças interno, como principal responsável pela introdução de novos modelos de produção, pela inovação de produtos, identificação de oportunidades no mercado, aperfeiçoamento dos padrões de referência do sistema produtivo e, sobretudo, pelo desenvolvimento de processos mais eficientes faz-se premente uma pesquisa que possa diagnosticar as principais barreiras vivenciadas e as competências necessárias para que genuínas iniciativas de mudança se manifestem a despeito da alta cadeia escalar e da baixa autonomia dentro de estruturas mecânicas e burocráticas (MASIERO, 2007).

Como alegam Gonçalves, Filho e Neto (2006), as inovações tecnológicas impactam não só a competitividade de uma instituição, mas também alteram sobremaneira as relações de trabalho, por conseguinte, organizações de sucesso entendem que são seus agentes de mudança internos que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso, no setor público e no setor privado.

4. OBJETIVOS

Tendo em vista que, de acordo como os principais teóricos da inovação, o desafio fundamental que permeia o desenvolvimento de projetos inovadores, dentro de órgãos estatais, relaciona-se à motivação e à comunicação internas, pretende-se, com este estudo, identificar barreiras e propor soluções alternativas para que se efetive uma cultura da inovação e do intraempreendedorismo, no contexto público e público militar, substituindo a cultura do medo que ainda paira nestes ambientes de atuação.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em utilizar o intraempreendedorismo como ferramenta na promoção de inovações de processos e de serviços e, ainda, impactar positivamente a eficiência e a efetividade. Além disso, pretende-se detectar os principais gargalos envolvidos na inibição da manifestação de indivíduos intraempreendedores dentro da organização militar brasileira escolhida.

Pelo desdobramento do objetivo central, destacam-se como objetivos específicos mapear boas práticas relacionadas ao ato de intraempreender no setor privado, em órgãos públicos e em órgãos públicos militares internacionais, com o intuito de se identificar estratégias de superação de barreiras, por meio do desenho do mapa de empatia sob a ótica dos membros de cada instituição estudada. Nesse diapasão, espera-se impactar a eficiência e a efetividade dos serviços prestados pelas instituições do estudo, por meio da inovação de processos operacionais, táticos e estratégicos. Além disso, será possível impactar o clima organizacional pela implementação de uma gestão de pessoas direcionada ao aumento da participação ativa de seus colaboradores e pela consolidação de uma gestão por competências compatível com foco no desenvolvimento de pessoas e de carreiras dentro das organizações envolvidas.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa preliminar utilizada, com o intuito de levantar os principais autores da literatura sobre o tema “Inovação e intraempreendedorismo no setor público e privado”, embasou-se em dados, predominantemente, qualitativos. A fase de levantamento bibliográfico não se encerra na etapa inicial, deste estudo, considerando a contínua necessidade de revisão dos referenciais teóricos que norteiam a pesquisa acadêmica.

Observa-se, com base na revisão bibliográfica sobre as competências do perfil intraempreendedor, uma lacuna a ser preenchida. Pois, existem diversos estudos sobre as características do agente de inovação interna sob uma ótica geral, no entanto, o cenário de atuação, o ambiente e a dinâmica que envolvem o setor público, são completamente singulares, e, portanto, exigem o desenvolvimento de competências humanas específicas. Além disso, constatou-se a necessidade acadêmica de se realizar um estudo analítico detalhado de quais são os desafios experienciados pelos intraempreendedores dentro de organizações tradicionais e verticalizadas e, com base nos dados coletados, propor soluções de melhoria e de estímulo ao desenvolvimento de uma cultura da inovação interna.

Com o intuito de mapear boas práticas relacionados ao intraempreendedorismo, no setor público e no setor privado, estão em andamento três estudos de caso envolvendo uma empresa mineradora, representante do setor privado, a Companhia Nexus, localizada em Barbacena (MG), o programa de pós-graduação em Inovação Tecnológica, da Universidade Federal de Minas Gerais, representante do setor público e uma instituição pública militar internacional a ser escolhida. Desse modo, será possível mapear e traçar soluções aos desafios experienciados no processo de inovar dentro de tais organizações.

O referido estudo terá o propósito de investigar o processo de inovação e de intraempreendedorismo sob a perspectiva dos agentes de inovação interna dos referidos setores para que seja efetivada uma análise crítica-comparativa com o setor público militar brasileiro, órgão escolhido como representante da estrutura weberiana, neste projeto. Para tanto, foi escolhida como componente chave da pesquisa-ação a ser desenvolvida, uma instituição pública federal, integrante do Ministério da Defesa, a Escola Preparatória de Cadetes do Ar, tendo em vista que organizações militares refletem todas as características marcantes do desenho organizacional verticalizado.

A presente pesquisa encontra-se na fase de visitas in loco às instituições mencionadas, com o propósito de apresentar a proposta e o objeto da pesquisa, além de explanar acerca de seus desdobramentos teóricos e práticos. Durante essa etapa, foram realizados pequenos grupos focais, de natureza informal, com os membros da indústria Nexus e da EPCAR, com o intuito de coletar dados iniciais para o direcionamento dos estudos.

Concluída a etapa de captação de parcerias, espera-se iniciar a prospecção de processos inovadores em andamento e de competências intraempreendedoras. Serão utilizados diversos métodos de pesquisa e de mapeamento de processos, tais como entrevista semiestruturada aos agentes de mudança, questionário aos envolvidos (*BR Survey*) e observação participante. A fim de identificar, no ambiente interno e externo das instituições estudadas, os maiores desafios à inovação interna das mesmas, pelo panorama dos colaboradores/agentes de mudança, será implementada a técnica FOFA/SWOT, caracterizada pela determinação dos obstáculos internos (fraquezas), externos (ameaças), e possíveis vantagens internas (pontos fortes) e externas (oportunidades) ao intraempreendedorismo.

Tendo sido colocadas em prática as ferramentas de análise e de busca de informações, será iniciada a fase de triagem e tratamento dos dados, a fim de serem devidamente transformados em informações e conhecimento passível de ser aplicado, por meio da análise crítica e comparativa dos resultados encontrados. Nesta etapa, serão feitos relatórios de pesquisa, específicos a cada organização participante do estudo, contendo todas as informações coletadas no estudo e serão apresentados os resultados aos seus representantes.

Pretende-se, após a realização da pesquisa-ação, propor a utilização de um software web, *Brainwriting 360°*, que terá o papel de facilitar a comunicação interna e amenizar os obstáculos observados ao desenvolvimento e manifestação de competências intraempreendedoras no órgão. Para validação do relacionamento integrado proposto, serão aplicados questionários e entrevistas aos usuários da ferramenta virtual, a fim de analisar os resultados observados, coletar informações sobre o uso da plataforma e ainda identificar os principais desafios enfrentados nesse novo arranjo de inovação interna.

Por meio dos resultados coletados, pretende-se diagnosticar os principais elementos motivadores envolvidos no processo de intraempreender dentro de uma organização tradicional weberiana. Nesta etapa, será feito um levantamento aprofundado dos principais desafios à inovação interna e externa dentro da indústria, do setor público e do setor público

militar, e ainda um mapeamento das competências essenciais ao surgimento de agentes de inovação interna sob a perspectiva de cada ator participante deste estudo.

6. RESULTADOS PRELIMINARES

Pode-se constatar, até a fase atual do estudo, que as organizações tradicionais do setor público brasileiro têm-se preocupado cada vez mais em se inserir no contexto global de inovação de processos. A instituição militar do estudo, demonstra possuir diversos projetos e programas voltados ao aperfeiçoamento de processos e à excelência na prestação de seus serviços. Todavia, ressalta-se a incipiência de suas ações inovativas, pela observação da presença de diversos fatores impeditivos, tais como morosidade de processos, dificuldade de aplicação prática das mudanças sugeridas, falta de motivação dos membros do nível operacional e ausência de uma política de incentivos apropriada.

Em oposição ao esperado, observa-se também em instituições privadas, pautadas pelo lema da melhoria contínua, a presença de barreiras hierárquicas e motivacionais no desenvolvimento de ações intraempreendedoras. Em entrevista ao diretor da Companhia Nexus, em Barbacena, evidenciou-se a dificuldade de manifestação de soluções inovadoras por parte do baixo escalão da empresa. Tendo em vista que existe, ainda, uma cultura do medo, mesmo que implícita, dentro de instituições fluidas e orgânicas do setor privado. Assim, neste primeiro contato com o objeto de estudo, conclui-se que barreiras pessoais e culturais são os principais entraves à implementação de boas ideias dentro de diferentes estruturas organizacionais. Observa-se que os colaboradores sentem-se constrangidos a propor sugestões de melhoria sem que sofram retaliações ou, ainda, sem que sejam erroneamente interpretados, quer seja pela falta de instrução ou de títulos oriundos de uma possível formação acadêmica.

Nesse ínterim, o elemento humano e a cultura organizacional serão abordados com ênfase na expansão deste trabalho. Espera-se, no decorrer das técnicas de pesquisa, identificar instrumentos que possam viabilizar uma comunicação isenta de intimidação e proporcionar um ambiente saudável de relacionamento permeável entre todos os membros da organização.

Infere-se, deste estudo, ser plenamente exequível a coexistência pacífica entre estruturas organizacionais weberianas, como de um órgão público militar, e modelos de inovação e criatividade. Certamente, resquícios da cultura burocrática, no Estado, não serão definitivamente suplantados, todavia medidas, aparentemente simples, como a criação de um

canal aberto de comunicação e políticas de incentivo à geração de novas soluções possuem elevado potencial de viabilizar métodos inovadores sem que para isso sejam afetados os valores básicos de uma instituição. Desse modo, intencionou-se justificar que não se faz necessário o desmantelamento de estruturas hierarquizadas para que seja incorporada a cultura da criatividade no setor público.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, S. & DASSEN, N. **Innovation for better management: the contribution of public innovation labs.** USA: IADB, 2006.

Brasil ocupa o 57º lugar entre os 132 países mais inovadores. Índice global de inovação 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/brasil-ocupa-o-57deg-lugar-entre-os-132-paises-mais-inovadores>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BUENO, Ademar. **Intraempreendedorismo em órgãos públicos.** Centro de liderança pública. São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.clp.org.br/intraempreendedorismo-nosorgaospublicosmlg2/#:~:text=O%20intraempreendedorismo%20nos%20%C3%B3rg%C3%A3os%20p%C3%ABlicos&text=N%C3%A3o%20estamos%20dizendo%20que%20governos,seu%20dia%20a%20dia%20operacional>. Acesso em: 02 jun. 2022.

CAVALCANTE, P. & CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil** (pp. 15-32). Brasília: Ipea, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2021.

DURAN, C. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: JusPodivm, 2019.

FENILI, R. **Administração geral e pública para concursos.** Niterói, RJ: Impetus, 2014.

FERREIRA, V. C. P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento.** FGV, 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MÉNARD, Claude. **The Economics of Hybrid Organizations**. Paris, 2004.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2 edição. Paris: 1997.

PIRES, J. C.; Macedo, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de administração pública, 40 (1), p.81-105. Jan-Fev/2006.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento**. São Paulo: Abril, 1982.

TOLEDO, José C. de. **Qualidade industrial**: conceitos, sistemas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1987.

Transparência Internacional Brasil. **Índice de percepção da corrupção 2020**. Recuperado em 01, outubro, 2021, de <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>.

VANGUNDY, A. B. **Getting to innovation**: how asking the right questions generates the great ideas your company needs. Amacon, 2007.