

Políticas públicas para inovação: um relato de experiência sobre o Escritório Híbrido

*Public policies for innovation: an experience
report on the Escritório Híbrido*

Ângela Márcia de Souza¹
Roger Resmin²
João Carlos de Souza Maia³
Ivor Prolo⁴

Resumo

O Brasil necessita melhorar os indicadores de inovação tendo em vista o desenvolvimento socioeconômico nacional, regional e dos estados. O caminho para isso são as políticas públicas. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar um relato da experiência sobre a criação e implantação do Escritório Híbrido, um ambiente de inovação que nasceu para promover e apoiar o empreendedorismo e a inovação em Mato Grosso. A missão do Escritório Híbrido é apoiar negócios nascentes, orientar empresas tradicionais inovadoras e mentorar projetos acadêmicos em busca da sustentabilidade financeira ou a criação de uma nova empresa. O Escritório Híbrido nasceu de uma política pública do Estado de Mato Grosso, o Edital 09/2020- Rede de Empreendedorismo e Inovação de Mato Grosso. Neste trabalho apresenta-

¹ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela UFMT. Especialista em Gestão Estratégica da Inovação pela UFMT. Graduada em Administração de Empresas. Atualmente, é presidente do Instituto Tecnológico I-GEOS e consultora SEBRAE nas áreas de Inovação, Planejamento Estratégico e Gestão da Qualidade pela GEOR — Gestão Empresarial Orientada para Resultados. Coordena as atividades da Incubadora de Empresas I-DEIA. *E-mail:* ivorprolo@unemat.br

² Doutor em Computação pela Universidade Federal Fluminense. Professor de Computação na Universidade Federal de Rondonópolis, Instituto de Ciências Exatas e Naturais atuando nas linhas de Inteligência Artificial, Análise de Imagens e Desenvolvimento de *Software*, além de empreendedorismo e inovação. *E-mail:* roger@ufr.edu.br

³ Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Mestre em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Santa Maria. Graduado em Agronomia pela Universidade Federal de Mato Grosso. Atualmente, é professor titular da Universidade Federal de Mato Grosso. Tem experiência na área de mecanização agrícola e manejo do solo, atuando principalmente na parte de física do solo com ênfase na avaliação de atributos físicos e compactação do solo em áreas de cerrados. É professor no programa de pós-graduação em Agricultura Tropical da UFMT. Faz parte do quadro docente no curso de Pós-graduação em Engenharia e Segurança do Trabalho da UFMT. É membro docente e orientador no programa PROFNIT: Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Ponto Focal – Cuiabá-MT. *E-mail:* jotace@terra.com.br

⁴ Doutor em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD). Bacharel em Turismo pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Docente no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT). Atua na Assessoria de Inovação Tecnológica na Agência de Inovação da Universidade do Estado de Mato Grosso (AGINOV/UNEMAT). *E-mail:* ivorprolo@unemat.br

se uma análise qualitativa com os desdobramentos dos projetos atendidos e uma análise quantitativa que apresenta o número de projetos atendidos e o valor captado por outros editais. Os dados apresentados neste artigo foram coletados através de diários de campo, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. Em um ano e meio de execução do projeto foram atendidos trinta negócios. Destes, um laboratório já prospectou quatro contratos e está firmando o primeiro termo de parceria com o valor ainda não divulgado. Nove empresas assistidas tiveram aprovação em pelo menos uma fase dos editais que participaram. O valor captado pelas empresas que chegaram ao final do processo de seleção foi de R\$ 830.000,00. O valor captado para o projeto foi de R\$ 149.100,00, mostrando a viabilidade do investimento.

Palavras-chave: Ambiente Promotor de Inovação. Empreendedorismo. Desenvolvimento Regional. Mecanismo de Inovação. Inovação Tecnológica.

Abstract

Brazil needs to improve its innovation indicators with a view to national, regional, and state socio-economic development, and public policies are the way to achieve this. Therefore, the aim of this paper is to present an account of the experience in creating and implementing the Hybrid Office, an innovation environment that was established to promote and support entrepreneurship and innovation in Mato Grosso. The mission of the Hybrid Office is to support nascent businesses, guide traditional innovative companies, and mentor academic projects in search of financial sustainability or the creation of a new company. The Hybrid Office emerged from a public policy of the State of Mato Grosso, Notice 09/2020- Mato Grosso Entrepreneurship and Innovation Network. This work presents a qualitative analysis of the outcomes of the projects served and a quantitative analysis that shows the number of projects served and the amount captured by other notices. The data presented in this paper were collected through field diaries, semi-structured interviews, and document analysis. In a year and a half of project execution, thirty businesses were served. Of these, one laboratory has already prospected four contracts and is signing its first partnership term with an undisclosed amount. Nine assisted companies were approved in at least one phase of the notices they participated in. The amount captured by the companies that reached the end of the selection process was R\$ 830,000.00. The amount captured for the project was R\$ 149,100.00, demonstrating the viability of the investment.

Keywords: Innovation-Enabling Environment. Entrepreneurship. Regional Development. Innovation Mechanism. Technological Innovation.

Data de submissão: 06 de março de 2024

Data de aprovação: 15 de março de 2024

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a inovação são fundamentais para o progresso econômico e social, atuando como motores de criação de valor e soluções inovadoras para desafios globais como as mudanças climáticas e problemas de saúde pública. A capacidade dos empreendedores de explorar oportunidades, ultrapassando os recursos que possuem inicialmente, permite a introdução de inovações que transformam mercados e sistemas, uma visão compartilhada por Drucker (1985).

A sinergia entre empreendedorismo e inovação resulta no desenvolvimento de produtos, serviços e modelos de negócios inéditos, respondendo a demandas emergentes e estabelecendo novos mercados. Exemplificando, a indústria de tecnologia limpa, com líderes como a Tesla, revolucionou o setor automotivo e energético, evidenciando o impacto de lideranças visionárias (HART; MILSTEIN, 1999; MUSK, 2020). Igualmente, iniciativas de empreendedorismo social, a exemplo da Khan Academy, demonstram como a tecnologia pode ser aplicada para resolver questões sociais significativas, proporcionando educação gratuita e de qualidade (KHAN, 2012).

Contudo, o caminho do empreendedorismo inovador é desafiador, exigindo navegação habilidosa no ambiente de negócios e adaptação a mudanças regulatórias, com o ecossistema de inovação desempenhando papel essencial no suporte aos empreendedores (ACS; AUDRETSCH; LEHMANN, 2013). Políticas públicas bem elaboradas são indispensáveis para fomentar um ambiente propício à inovação, promovendo a diversidade e inclusão no empreendedorismo através de programas de apoio, incentivos fiscais para P&D, e iniciativas de fomento ao capital de risco (ZHANG, 2018).

Este trabalho se propõe a explorar as políticas públicas voltadas para a inovação, essenciais no estabelecimento de um cenário favorável ao desenvolvimento sustentável e à competitividade global. Destacam-se programas como o Small Business Innovation Research (SBIR) nos EUA e o Horizonte 2020 na Europa, que exemplificam o compromisso governamental com o estímulo à inovação (AUDRETSCH, 2002; EUROPEAN COMMISSION, 2014). No Brasil, a Lei da Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973, de 2004) facilita a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, promovendo a inovação nas empresas (BRASIL, 2004).

Neste contexto, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (FAPEMAT) lançou o Edital 09/2020, apoiando o

O empreendedorismo e a inovação são fundamentais para o progresso econômico e social, atuando como motores de criação de valor e soluções inovadoras para desafios globais como as mudanças climáticas e problemas de saúde pública.

desenvolvimento de ambientes inovadores, como o Escritório Híbrido (EH), que busca promover o empreendedorismo e a inovação em Mato Grosso, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico da região. O EH, financiado pelo edital, visa a estimular a criação e crescimento de novos negócios, destacando a importância da inovação para o progresso local.

Adotando o Relato de Experiência como metodologia, este estudo mergulha em experiências específicas para refletir sobre elas e extrair lições e *insights* práticos, conforme destacado por Schön (1983). Através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e diários de campo, além de ciclos de oficinas e mentorias, este trabalho avalia a eficácia do EH na promoção da inovação e do empreendedorismo. Este artigo abordará, sequencialmente, a fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e discussões, concluindo com considerações finais, delineando o impacto do EH no contexto mato-grossense.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura apresenta diferentes conceitos para o termo empreendedorismo e, no entendimento de Teixeira et al. (2019), tais conceitos não são estáticos, ou seja, durante o passar do tempo o empreendedorismo e seus objetivos foram ganhando novos sentidos. O termo empreendedor no decorrer do tempo igualmente passa por essa mudança de sentido.

Empreendedorismo é um termo amplo que abrange diferentes perspectivas e dimensões, sendo fundamental para o desenvolvimento econômico, inovação e criação de empregos. Em sua essência, o empreendedorismo refere-se à capacidade e disposição para desenvolver, organizar e gerir um negócio, juntamente com qualquer de seus riscos, com o objetivo de transformar uma ideia inovadora em um empreendimento de sucesso.

Segundo Bygrave e Hofer (1991), o empreendedorismo é o processo de criação ou extração de valor. Com isso, ele não se limita apenas ao estabelecimento de novas empresas. Trata-se de uma habilidade fundamental para aqueles que buscam introduzir novas ideias, produtos ou serviços, independentemente do contexto organizacional em que se encontram. Dessa forma, o empreendedorismo é visto como um motor vital para a economia, impulsionando a inovação e gerando novas oportunidades de emprego.

Shane e Venkataraman (2000) afirmam que o empreendedorismo envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para criar futuros bens e serviços. Essa definição destaca a importância do reconhecimento de oportunidades e a habilidade de avaliar sua viabilidade econômica e praticidade de implementação.

No contexto educacional e industrial, entender o conceito de empreendedorismo é crucial para o desenvolvimento de competências que permitam aos indivíduos não apenas iniciar seus próprios negócios, mas também inovar dentro de organizações existentes. A educação em empreendedorismo, portanto, desempenha um papel vital na capacitação de estudantes e profissionais com as habilidades necessárias para identificar oportunidades, enfrentar desafios e contribuir para a economia de maneira significativa.

O início do empreendedorismo no Brasil, embora possa ser rastreado até o período colonial, ganhou um novo significado e visibilidade no final do século XX, especialmente com as transformações econômicas e sociais que o país experimentou. Conforme apontado por Silva e Azevedo (2002), o Brasil sempre teve uma veia empreendedora, manifestada através da diversidade de culturas e a adaptabilidade de sua população. No entanto, foi a partir da década de 1990, em um contexto de abertura econômica e estabilização monetária, que o empreendedorismo moderno começou a florescer de maneira mais evidente (COSTA, 1998; LIMA, 2004).

O ano de 1999 é frequentemente citado como um ponto de inflexão para o empreendedorismo no país, marcado pela criação do Sebrae, que desempenhou um papel crucial no suporte a micro e pequenas empresas, constituindo um marco no fomento à cultura empreendedora no Brasil (SANTOS, 2005). Esse período também foi caracterizado por um movimento de diversificação econômica e por uma crescente integração aos mercados globais, estimulando uma nova geração de empreendedores a explorar nichos inovadores, especialmente em tecnologia e serviços (OLIVEIRA, 2007; PEREIRA, 2010).

Além das dinâmicas de mercado, fatores socioeconômicos, como o desemprego e a busca por qualidade de vida, emergiram como importantes catalisadores do empreendedorismo no Brasil, incentivando muitos a empreender por necessidade (FERREIRA; SILVA, 2011). A evolução subsequente do país em direção a um ecossistema empreendedor mais estruturado é evidenciada pelo crescimento das *startups* e pelo suporte governamental através de políticas específicas (GONÇALVES, 2013; MENDES, 2014).

Drucker (1985) expande essa visão, argumentando que a inovação é o instrumento específico do empreendedorismo. O ato de empreender envolve identificar oportunidades e transformá-las em um negócio prático, o que frequentemente envolve a introdução de novidades no mercado ou em um contexto específico, seja por meio de produtos, serviços ou até mesmo modelos de negócios.

Inovação é um conceito central para o empreendedorismo, atuando como o motor que impulsiona a transformação de ideias em produtos, serviços ou processos novos ou significativamente melhorados. Segundo Schumpeter (1934), a inovação é a força vital da economia, responsável pela “destruição criativa” que substitui tecnologias, produtos e processos antigos por novos, gerando desenvolvimento econômico e social. Esta perspectiva é reforçada por Tidd e Bessant (2018), que definem inovação não apenas como a invenção de novas ideias, mas como a aplicação prática dessas ideias para criar valor econômico ou social. A conexão entre empreendedorismo e inovação é evidenciada pela capacidade dos empreendedores de identificar oportunidades únicas, desenvolver soluções inovadoras e implementá-las com sucesso no mercado. No contexto brasileiro, o empreendedorismo inovador emergiu como uma resposta à necessidade de diversificação econômica e integração global, representando uma alavanca crucial para o desenvolvimento sustentável e a competitividade do país no cenário internacional (SILVA; AZEVEDO, 2002; MENDES, 2014). Assim, a inovação constitui o elo que transforma o potencial empreendedor em impacto real, alimentando o ciclo de crescimento econômico e progresso social.

De forma sintética, Oliveira (2021a) compreende a inovação como um processo criativo, com capacidade de transformação dos esforços intelectuais de pesquisa e desenvolvimento, em um processo ou produto novo ou incremental, sendo este último compreendido como uma melhoria que torna mais viável a invenção oferecida aos mercados consumidores.

Na análise de Menezes et al. (2021), a inovação não é apenas um instrumento criador de vantagem competitiva, mas constitui uma necessidade estratégica de dinamizar o negócio a partir de um instrumento transformador, com a melhor qualidade nos processos e produtos, de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados, especialmente no que diz respeito ao seu desenvolvimento sustentável.

No contexto das inovações ocorre a inovação disruptiva, que na compreensão de Ribeiro (2017) gera uma drástica transformação no mercado, a partir do oferecimento de produtos mais simples e, como explica Oliveira (2021a), produtos mais convenientes e baratos, para atrair tanto os clientes já existentes no mercado quanto novos clientes.

Inovação é um conceito central para o empreendedorismo, atuando como o motor que impulsiona a transformação de ideias em produtos, serviços ou processos novos ou significativamente melhorados.

Como destaca Oliveira (2021b), inovações disruptivas são reconhecidas por sua capacidade de transformar significativamente mercados e sociedades. No entanto, enfrentam desafios significativos, que incluem políticas comerciais restritivas, complexidades legais, questões de inclusão social e a necessária proteção ambiental. Essas inovações, portanto, não são apenas elementos dinâmicos que impulsionam a competitividade de empresas e nações; elas também encarnam o potencial para remodelar o tecido socioeconômico e ambiental, mediante o avanço tecnológico e inovação que distinguem processos, produtos e serviços em diversas regiões. Nesse contexto, a contribuição das políticas públicas torna-se fundamental.

Raiter (2015) nos lembra que as políticas públicas emergem da necessidade de endereçar problemas e demandas sociais. Assim, elas atuam como instrumentos através dos quais o Estado pode fomentar um ambiente que não apenas reconhece os desafios associados às inovações disruptivas, mas também oferece o suporte necessário para superá-los. Políticas voltadas para a inovação são, portanto, vitais não apenas para a resolução de problemas específicos, mas para a transformação da sociedade como um todo. Ao conectar as inovações disruptivas com políticas públicas eficazes, cria-se um ecossistema onde a inovação pode florescer de maneira sustentável e inclusiva, garantindo que os benefícios do desenvolvimento tecnológico sejam amplamente distribuídos e que os desafios sejam abordados de forma integrada e coesiva.

Contempla-se ainda que:

A formulação de uma política pública é voltada para responder a ilimitadas e diversas demandas da sociedade, como educação, saúde, assistência social, segurança, entre outras, de forma a garantir, através de um instrumento legal, a realização destas ações, visando sempre o melhor para todos. (RAITER, 2015, p. 12)

Para Negri (2017), o Brasil necessita implementar, de forma urgente, mais políticas de inovação que possam gerar resultados concretos e permitir o aumento do volume de investimentos na resolução de problemas da sociedade. Cabe assim às políticas públicas de inovação a capacidade de selecionar e apoiar projetos, que tenham a capacidade de gerar soluções para os problemas mais prementes da sociedade, bem como, é preciso dinamizar a relação universidades e empresas, para fortalecer a ciência e gerar benefícios aos cientistas no país.

Infelizmente, segundo o que expõe a SECITECI (2015), o que ocorre em Mato Grosso em relação às políticas públicas de inovação é um reflexo do que ocorre em todo o Brasil, em que existe um distanciamento

ideológico, cultural e físico entre as universidades e as empresas, ou seja, para o fomento da inovação é preciso que ocorra maior interação entre pesquisadores e empresários, sendo as políticas públicas um instrumento eficaz para esta aproximação.

Quanto aos indicadores nacionais dos estados, Mato Grosso no aspecto inovação está muito aquém do seu potencial. Para medir o desempenho entre os Estados brasileiros, o Ranking de Competitividade dos Estados (RCE) é uma ferramenta interessante que é conhecida e relevante. Visa apoiar os líderes públicos brasileiros nas tomadas de decisão, com foco na melhoria da gestão dos seus Estados. O resultado apresentado pela ferramenta, como o próprio nome diz, é um ranking entre estados e leva em consideração 99 indicadores como forma para medir dois conjuntos de avaliação em sustentabilidade bem conhecidos e validadas no mercado: os critérios ESG (do inglês *Environmental, Social and Governance*) que traduzidos são Ambiental, Social e Governança, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) que são cada vez mais observados.

Segundo o RCE, Mato Grosso está em segundo lugar no Centro Oeste, perdendo apenas para o Distrito Federal. Levando em conta o cenário nacional, conforme a FIG. 1, Mato Grosso é o quinto estado na colocação geral e subiu duas posições de 2021 para 2022 (ano da última estimativa).

FIGURA 1 — Colocação de Mato Grosso no *ranking* de Estados



FONTE: Ranking de Competitividade dos Estados (2022)

A FIG. 2 apresenta os potenciais do Estado e os desafios, sendo que os potenciais são a solidez fiscal, infraestrutura e potencial de mercado. Já como desafios tem-se a eficiência da máquina pública, o capital humano e a inovação.

FIGURA 2 — Potenciais do Estado segundo o *ranking*



FONTE: Ranking de Competitividade dos Estados (2022)

Dentro do tema deste estudo vale ressaltar o posicionamento do Estado de Mato Grosso no indicador inovação em 23º entre as 26 unidades federativas e o Distrito Federal do Brasil. Isso mostra a necessidade de políticas públicas do Estado de Mato Grosso nessa temática.

Ao trazer luz sobre as políticas públicas para a inovação é importante enfatizar o que determina a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que disciplina:

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.

Parágrafo único. O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia. (NR).

Art. 219-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão firmar instrumentos de cooperação com órgãos e entidades públicos e com entidades privadas, inclusive para o compartilhamento de recursos humanos especializados e capacidade instalada, para a execução de projetos de pesquisa, de desenvolvimento científico e tecnológico e de inovação, mediante contrapartida financeira ou não financeira assumida pelo ente beneficiário, na forma da lei. (BRASIL, 2004, p. 1-2)

Justifica-se a necessidade de conhecer a legislação que trata sobre as políticas públicas para a inovação, tendo em vista que segundo a SECITECI (2015), o Estado tem a legitimidade para atuação como fomentador da inovação, seja enquanto financiador de programas e projetos de inovação, seja como agente gerador de concessão de incentivos fiscais, para que universidades e empresas possam desenvolver a inovação, de modo a fortalecer as relações e oportunidades de inovação enquanto benefícios para toda a sociedade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Relato de Experiência, conforme delineado na metodologia de pesquisa qualitativa, oferece um meio introspectivo e narrativo para que pesquisadores detalhem e analisem experiências específicas vivenciadas. Esta metodologia é instrumental para aprofundar a compreensão sobre as nuances e os impactos dessas experiências no âmbito pessoal e profissional, permitindo uma reflexão crítica que pode revelar lições valiosas e *insights* aplicáveis a práticas futuras (SCHÖN, 1983). Essa abordagem se destaca por sua capacidade de capturar a complexidade das interações humanas e dos processos de aprendizagem em contextos reais, tornando-a indispensável em áreas onde o conhecimento é fortemente enraizado na prática e na experiência direta, como é o caso da educação, saúde e gestão (CRESWELL, 2014).

Além disso, a utilização do Relato de Experiência como metodologia permite aos pesquisadores construir um diálogo entre teoria e prática, destacando como os conhecimentos teóricos são aplicados, desafiados ou reconfigurados em situações práticas (DEWEY, 1938). Este método é particularmente eficaz em promover uma compreensão profunda sobre o processo de aprendizado e desenvolvimento profissional, enfatizando a importância da reflexão contínua para a melhoria e inovação nas práticas (MOON, 2004).

Adicionalmente, a narrativa detalhada e pessoal característica dos Relatos de Experiência contribui para a humanização da pesquisa, oferecendo uma perspectiva rica e multifacetada que pode inspirar mudanças significativas e promover uma maior empatia e compreensão entre profissionais de diferentes campos (VAN MANEN, 1990). Ao compartilhar experiências reais e os aprendizados derivados delas, os pesquisadores podem influenciar positivamente a prática profissional, incentivando a adoção de abordagens inovadoras e reflexivas que respondam às demandas complexas e em constante mudança da sociedade atual.

2.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA METODOLOGIA

Optou-se por esta metodologia devido à sua capacidade de capturar a complexidade e a riqueza das experiências individuais e coletivas, permitindo uma análise profunda dos processos e dos resultados das ações implementadas. O Relato de Experiência é reconhecido por sua contribuição significativa à pesquisa aplicada, proporcionando *insights* valiosos que podem guiar práticas futuras (DENZIN; LINCOLN, 2005).

2.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os dados para este estudo foram coletados através de diários de campo, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos relacionados às experiências em questão. Essa triangulação de dados fortalece a validade dos relatos e permite uma compreensão mais holística das experiências (STAKE, 1995).

2.3 REFLEXÃO E ANÁLISE

A metodologia adotada para a análise dos dados neste artigo científico envolveu um rigoroso processo iterativo de reflexão crítica, em que as experiências e informações coletadas foram meticulosamente examinadas e interpretadas à luz da literatura especializada e das teorias relevantes ao campo de inovação e empreendedorismo segundo os autores citados a seguir. Este procedimento analítico foi fundamentado na prática reflexiva, um conceito amplamente discutido por Schön (1983), que sublinha a significância da reflexão contínua tanto na ação quanto sobre a ação, para o desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento profissional. A reflexão crítica permite aos pesquisadores questionar suposições prévias, confrontar complexidades e extrair *insights* profundos dos dados, conduzindo a uma compreensão mais rica das dinâmicas em estudo (SCHÖN, 1983).

Este enfoque metodológico também foi enriquecido pelas contribuições de Boud, Keogh e Walker (1985), que argumentam a favor da reflexão como um instrumento essencial para a aprendizagem a partir da experiência, promovendo uma análise profunda que atravessa simples descrições para alcançar uma interpretação mais substancial e transformadora. Adicionalmente, a integração da teoria com a prática foi guiada pela abordagem de análise temática, que Braun e Clarke (2006) definem como um método flexível para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados, possibilitando uma organização e descrição detalhada do conjunto de dados de maneira rica e complexa.

Dessa maneira, a combinação destas abordagens metodológicas permitiu uma exploração aprofundada e contextualizada dos dados, onde as experiências relatadas foram não apenas descritas, mas também analisadas criticamente para revelar entendimentos que contribuem significativamente para o corpo de conhecimento em inovação e empreendedorismo. Este processo iterativo de reflexão e análise assegurou que as conclusões extraídas estivessem firmemente ancoradas tanto na evidência empírica quanto na teoria existente, reforçando a robustez e a relevância dos achados desta pesquisa.

2.4 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

Reconhece-se que a natureza subjetiva e contextual do Relato de Experiência pode limitar a generalização dos resultados. No entanto, a riqueza das descrições e a profundidade da análise oferecem *insights* valiosos que podem ser aplicáveis em contextos semelhantes.

Para minimizar a natureza subjetiva do Relato de Experiência e como forma de expandir a aplicação da própria metodologia, trouxe-se para a discussão dados quantitativos como forma de fortalecer os dados qualitativos que serão discutidos na próxima seção.

2.5 IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DO EH

A implantação e execução do EH ficou dividida em duas fases:

- Definições pré-atendimentos, em que foram levantadas as demandas da sociedade com base na experiência dos envolvidos no projeto;
- Atendimento, que foram organizados em ciclos de seis semanas.

Este Relato de Experiência refere-se ao projeto “Escritório Híbrido de Apoio e Promoção do Empreendedorismo e Inovação Tecnológica de Rondonópolis”, que com a execução foi reduzido para *Escritório Híbrido* e posteriormente para o acrônimo EH. A instituição proponente foi a Universidade Federal de Rondonópolis, a segunda universidade federal do Estado de Mato Grosso, criada pela emancipação do *campus* universitário de Rondonópolis da Universidade Federal de Mato Grosso (CUR/UFMT).

O projeto iniciou a execução em novembro de 2020, sendo executado por dezoito meses. Neste período, por exigência do edital, o projeto deveria atender ao menos 30 projetos.

O EH é um ambiente que une o conhecimento e pesquisa realizada pela UFR — Universidade Federal de Rondonópolis, com as melhores práticas de agentes ligados ao ecossistema de inovação de Rondonópolis e à comunidade Colaborama.

O objetivo geral do EH é promover e apoiar o empreendedorismo e a inovação em Mato Grosso, principalmente na região sudeste do Estado por meio da criação de um escritório híbrido (virtual e presencial) para o desenvolvimento econômico e social sustentável de Mato Grosso.

Além disso, previu-se as atividades:

- Orientar empresas existentes através de mentorias que auxiliem a gestão da empresa;
- Auxiliar empresas nascentes no processo de criação da empresa;
- Promover o empreendedorismo inovador através de mentorias direcionadas para egressos de cursos de graduação e ensino médio-técnico;
- Estimular a criação de empresas ou projetos sociais sustentáveis a partir de projetos de pesquisa aplicada e extensão tecnológica inovadora;

Uma vez que o EH foi implantado, iniciou-se as atividades de marketing nas redes sociais e grupos de empreendedores para captar interessados nas mentorias.

Foram propostos três eixos de atuação:

- Apoio a projetos de pesquisa e extensão da universidade que quisessem buscar sustentabilidade financeira;
- Auxílio na modelagem de novos negócios;
- Apoio e orientação para empresas existentes.

Os resultados esperados com o projeto foram de promover o desenvolvimento econômico e social do Estado de Mato Grosso, principalmente na região sudeste por meio da inovação tecnológica e do empreendedorismo inovador. Além disso, buscou-se diminuir a distância entre mercado e grupos de pesquisa e extensão para a promoção do desenvolvimento regional.

A abrangência principal esperada com o EH foi no atendimento de negócios nos municípios de Rondonópolis, sede do projeto, Campo Verde e Primavera do Leste. A escolha destes municípios se deu pelo fato de já terem alguma estratégia de promoção ao empreendedorismo local e neste momento o EH poderia ser o potencializador das ações existentes. A ideia foi que o EH funcionasse como um catalisador para a ativação de municípios preparados para a formação de ecossistemas de inovação locais.

O recurso financeiro contemplado pelo projeto foi de R\$ 149.100,00, com previsão de aquisição de alguns computadores para as atividades de atendimento, materiais de consumo para as mentorias como *canvas* e *post-it*, e pagamento de bolsas para mentores, maior parte do recurso.

As atividades previstas foram divididas em quatro tópicos:

- Selecionar e capacitar mentores;
- Realizar ações com parceiros de mercado;
- Criar guias e metodologias para atendimento a projetos acadêmicos;
- Realizar ações de intercâmbio entre academia e mercado.

Todas as atividades foram realizadas e o prosseguimento do projeto levará à melhoria dos materiais orientativos produzidos, além de aumentar a quantidade de negócios atendidos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para Andrade, Lima e Borges (2014), o empreendedorismo é um agente de inovação, ou seja, de criação e transformação do ambiente organizacional, tanto no contexto das organizações públicas quanto privadas, pois é a partir do empreendedorismo que a inovação é pensada e conduzida a efeito.

Nesse sentido, com espírito empreendedor e à luz da legislação nacional e do Estado de Mato Grosso, a FAPEMAT viabilizou o Edital “Rede de Empreendedorismo e Inovação de Mato Grosso”, em que foi implantado o Escritório Híbrido (EH) de Apoio e Promoção do Empreendedorismo e Inovação Tecnológica de Rondonópolis.

O edital teve nove projetos aprovados:

- Ambiente UNEMAT de Empreendedorismo e Inovação da Região Sudoeste, município de Barra do Bugres, coordenador: Diego Piasson, R\$ 149.905,00, ICT: UNEMAT;
- Centro de Inovação e Empreendedorismo RISC — Redes inteligentes e Soluções Criativas, município de Cáceres, coordenador: Robson Gomes de Melo, R\$ 150.000,00, ICT: UNEMAT;
- CRIAR — Centro de Reciclagem e Inovação em Automação e Robótica, município de Alto Araguaia, coordenador: Fernando Yoiti Obana, R\$ 149.025,00, ICT: UNEMAT;
- Escritório Híbrido de Apoio e Promoção do Empreendedorismo e Inovação Tecnológica de Rondonópolis, município de Rondonópolis, coordenador: Roger Resmini, R\$ 149.100,00, ICT: UFR;

- Incubação de Empreendimentos para a Sociedade 4.0, município de Barra do Garças, coordenador: Joelias Silva Pinto Junior, R\$ 95.910,00, ICT: IFMT;
- IST TECH HUB, município de Cuiabá, coordenadora: Layla Leão Lima Teixeira, R\$ 149.999,92, ICT: IST/SENAI;
- Rede de Inovação e Empreendedorismo do Norte de Mato Grosso — Inova Norte, município de Nova Mutum, coordenadora: Roberta Leal Raye Cargnin, R\$ 149.979,00, ICT: UNEMAT;
- Sabores do Mato Grosso — Incubadora Tecnológica de Alimentos, município de Cuiabá, coordenadora: Márcia Helena Scabora, R\$ 85.459,90, ICT: FATEC/SENAI;
- Rede de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo do Norte Araguaia — Inova Araguaia, município de Querência, coordenador: Joaquim Manoel da Silva, R\$ 99.750,00, ICT: UNEMAT.

O valor total investido pelo Governo do Estado foi de R\$ 1.179.128,82 em todos os ambientes juntos. A intenção era de se criar uma rede estadual de Ambientes Promotores de Inovação (API).

Ressalta-se que o projeto foi implantado, tendo em vista que a Gestão Pública de Mato Grosso atua de forma proativa e ativa para fomentar a inovação no Estado, gerando políticas públicas favoráveis à implantação de instrumentos geradores de inovação, sem a qual não teria sido possível implantar o Escritório Híbrido.

No entendimento da SECITECI (2015), durante um longo período de tempo ocorria em Mato Grosso um distanciamento entre pesquisadores e empresários, ou seja, entre universidades e empresas devido ao distanciamento ideológico, cultural e físico entre esses atores. Porém, as políticas públicas tornaram-se instrumentos eficazes para esta aproximação, sendo o Escritório Híbrido a materialização desse esforço por parte dos atores envolvidos.

3.1 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A EXECUÇÃO DO PROJETO

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se da estratégia de pré-incubação de projetos (podendo ser um projeto de uma *startup*, projeto acadêmico ou empresa existente). Criou-se um edital para a inscrição das empresas, dividido em cinco ciclos de até vinte projetos e cada ciclo rodando em seis semanas. O ciclo ficou assim dividido:

- 1ª semana: apresentação da dinâmica de trabalho e dos projetos que fazem parte do ciclo;
- 2ª semana: oficina coletiva e mentorias sobre modelo de negócios com *canvas*;
- 3ª e 4ª semanas: oficina coletiva e mentorias sobre validação de problema e solução;
- 5ª semana: oficina coletiva e mentorias de *pitch*;
- 6ª semana: *pitch*.

Quanto aos mentores, a ideia foi começar com os membros experientes da comunidade e com o passar do tempo ir qualificando mais mentores egressos dos projetos orientados pelo EH.

3.2 ATIVIDADES REALIZADAS

1. Orientar empresas existentes através de mentorias que auxiliem a gestão da empresa: neste item quatro ciclos de pré-incubação foram realizados e além disso entendeu-se que nem todos os negócios precisavam aderir ao edital e passar por todas as etapas do ciclo, pois eram projetos já iniciados e necessitavam de atendimentos pontuais.
2. Auxiliar empresas nascentes no processo de criação da empresa: também realizado pelas mentorias e repasse para os parceiros como Sebrae e CAE da Prefeitura Municipal.
3. Promover o empreendedorismo inovador através de mentorias direcionadas para egressos de cursos de graduação e ensino médio-técnico: tivemos a oportunidade de orientar alunos de graduação, de ensino médio, egressos das graduações da UFR e pessoas da comunidade. Além disso, desenvolvemos um protótipo de um sistema para acompanhamento de projetos atendidos por mecanismos de inovação como incubadoras, laboratórios *maker* etc.
4. Estimular a criação de empresas ou projetos sociais sustentáveis a partir de projetos de pesquisa aplicada e extensão tecnológica inovadora: tivemos casos de CNPJs criados por projetos que passaram pela pré-incubação do EH. No primeiro ciclo de pré-incubação um dos projetos era um laboratório de pesquisa da Unemat. Criação do portfólio do laboratório com o histórico, as pesquisas, TCCs, prestação de serviços etc. que o laboratório tem

feito. Com texto e imagem e diagramado para ser digital, mas pode ser impresso também. Além disso, rodamos um ciclo específico para laboratórios em busca de sustentabilidade financeira, o LÉIA.

3.3 RESULTADOS ALCANÇADOS

Foram atendidos trinta projetos com público variado. Atendeu-se alunos do ensino médio, alunos do ensino superior, empresários tradicionais, projetos de extensão, *startups* e laboratórios acadêmicos que compunham um grupo de pesquisadores. Os projetos foram empresas tradicionais, *startups*, projetos de pesquisa e desenvolvimento e laboratórios. Planejou-se atender projetos de pesquisa, mas entendeu-se que os laboratórios são os ambientes onde esses projetos são desenvolvidos, então focou-se em dar suporte aos laboratórios que buscam a sustentabilidade. Neste sentido, foi desenvolvida a metodologia para esses atendimentos que chamou-se de Laboratórios Empreendedores, Inovadores e Autossustentáveis (LÉIA). A metodologia desenvolvida para atender laboratórios acadêmicos foi validada com três laboratórios, mas com um avançou-se até a elaboração do direcionamento estratégico. Os passos da metodologia são: contextualizar os membros dos laboratórios; realizar oficinas para construir o direcionamento estratégico do laboratório com base no *Strategy Model Canvas* que trabalha: missão, visão e valores, posicionamento estratégico, SWOT, estratégia do oceano azul e OKRs; envolver o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da instituição para conduzir a discussão sobre legalidade e normas internas e externas; criar o portfólio dos laboratórios; publicizar os laboratórios egressos. Entende-se que essa metodologia pode vir a se tornar um selo para laboratórios sustentáveis.

Além disso, foi desenvolvido um protótipo de plataforma para atendimento a projetos inovadores que pode beneficiar os mecanismos de inovação que não conseguem custear grandes plataformas que são complexas e caras. A ideia é que esta plataforma seja dinâmica e simples. Ainda, concebeu-se o ALICE estúdio, que é um estúdio audiovisual que auxiliou na divulgação dos resultados do EH e também irá auxiliar a comunidade de inovação local a produzir materiais formativos e divulgar seus resultados.

Por fim, o EH esteve presente em diversas ações como eventos e na tentativa frustrada, mas enriquecedora, de criar uma aceleradora de negócios local. Esteve próximo da ACIR, CDL e empresas locais que nos deram muita visibilidade e também no poder público municipal.

3.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS E SUGESTÕES

A pandemia trouxe diversos desafios. Inicialmente a migração de todas as atividades presenciais para virtuais foi um momento difícil de adaptação. Com o tempo, começou-se a aceitar e muitos até gostaram. Mas a pandemia durou muito tempo. O trabalho remoto demorou muito, ocasionando uma enxurrada de atividades remotas, reuniões *on-line* e esse excesso adoeceu as pessoas. O EH tem forte apelo na formação de equipes e valorização das pessoas, mas a pandemia prejudicou essa atuação. As pessoas deixaram de experimentar novas oportunidades como transformar um sonho em uma *startup* porque precisavam comer. Precisavam de alguma forma ganhar algum dinheiro. Alguns negócios despontaram durante a pandemia, mas estes também desistiram dos novos negócios porque estavam indo bem com seu negócio atual. Hoje, após voltar às atividades presenciais percebe-se que no ecossistema local o que levou-se dez anos para construir se perdeu em dois anos de pandemia. É necessário trabalhar animando pessoas para voltarem a sonhar e investir em seus sonhos. Vide o Programa Centelha 2 que muitos projetos assistidos pelo EH captaram recurso financeiro para continuar o projeto.

Um outro ponto de dificuldade é que surgiram muitos programas, inclusive nacionais de acompanhamentos de negócios inovadores, e acabou concorrendo com os projetos locais. Foram atendidos o mínimo de projetos que o edital pedia, mas a prospecção não foi fácil.

A pandemia de Covid-19 impôs desafios sem precedentes à continuidade das atividades profissionais e empresariais, acelerando a transição para o trabalho remoto e outras formas de interação virtual. Esta mudança abrupta necessitou de um período de adaptação significativo, durante o qual a aceitação variou amplamente, com alguns indivíduos adaptando-se favoravelmente enquanto outros enfrentavam dificuldades (KRAMER; KRAMER, 2020). No entanto, a extensão da pandemia exacerbou o volume de atividades remotas, incluindo reuniões *on-line*, levando a um aumento nos relatos de fadiga digital e outros impactos negativos à saúde mental (SMITH et al., 2021). Essa situação representou um desafio particular para o EH, que enfatiza a importância da coesão de equipe e do bem-estar pessoal, limitando a capacidade de explorar novas oportunidades e inovações, conforme indicado por um declínio na formação de *startups* e na busca por empreendimentos inovadores (BROWN; MAWSON, 2020). A crise também afetou negativamente o ímpeto empreendedor, com muitos indivíduos priorizando a necessidade imediata de renda em detrimento da realização de

aspirações empreendedoras. Apesar de alguns negócios terem prosperado durante este período, a tendência geral foi de uma hesitação em investir em novas iniciativas (FERREIRA; KAR, 2021). Posteriormente, a retomada das atividades presenciais revelou um impacto duradouro no ecossistema empreendedor local, com anos de progresso sendo significativamente comprometidos (SILVA; SANTOS, 2022). A recuperação deste ecossistema demanda esforços para reestimular o espírito empreendedor, como demonstrado pelo Programa Centelha 2 (CENTELHA, 2024), que forneceu apoio financeiro a diversos projetos inovadores.

Adicionalmente, a proliferação de programas de apoio a negócios inovadores, incluindo iniciativas de âmbito nacional, introduziu uma camada de competição aos esforços locais de fomento ao empreendedorismo. Apesar de cumprir as quotas mínimas de projetos estabelecidas pelos editais, a atração de propostas inovadoras mostrou-se desafiadora em um ambiente cada vez mais saturado e competitivo (GOMES; SOUSA, 2021). Esta dinâmica reforça a necessidade de estratégias diferenciadas e mais integradas para apoiar a inovação em nível local, enfatizando a importância de adaptar as ofertas de apoio às mudanças contextuais e às necessidades específicas dos empreendedores (LOPES; SILVA, 2022).

3.5 DESDOBRAMENTOS DE ALGUNS NEGÓCIOS ATENDIDOS

Alguns negócios atendidos tiveram desdobramento, principalmente sendo contemplado em editais de fomento.

- A empresa Terracota foi contemplada no Edital Tecnova 2 com um montante de R\$ 200.000,00;
- No Edital Centelha 2 foram contempladas as empresas Alpha 11, Thot IA Corp, RP Diesel Limpo, IBeef, Chave na Mão. Cada empresa captou em torno de R\$ 86.000,00. Embora não contemplados os negócios Simplifica Gestão, SocialPub, CART4U;
- Além disso, a empresa CART4U foi selecionada para incubação pelo Inovativa Brasil. Outro desdobramento foi a empresa Red Soft que ganhou uma rodada estadual de *pitch*, realizou um evento sobre a cadeia da carne, captando um bom recurso para a realização do evento, incluindo parceria com o Sebrae. Outra conquista dessa empresa foi vencer um prêmio da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial no valor de R\$ 200.000,00.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do presente estudo, concluiu-se que o empreendedorismo inovador está fortemente ligado e é, em grande parte, fomentado pelas políticas públicas de inovação existentes no Estado de Mato Grosso. Observa-se ainda que a FAPEMAT é a principal estratégia do Estado para a implementação dessas políticas, sem as quais seria impossível a criação do mecanismo “Escritório Híbrido de Apoio e Promoção do Empreendedorismo e Inovação Tecnológica de Rondonópolis — EH”.

O desenvolvimento do Escritório Híbrido foi uma consequência direta da política pública implementada pelo Estado de Mato Grosso (FAPEMAT, 2020). Este estudo adotou uma metodologia de Relato de Experiência, caracterizada por uma abordagem qualitativa para examinar os efeitos e resultados dos projetos beneficiados pelo programa. Adicionalmente, uma análise quantitativa complementou a avaliação, fornecendo dados sobre a quantidade de projetos atendidos e os recursos financeiros obtidos através de outros editais de financiamento.

Durante os primeiros dezoito meses de execução, ainda em andamento, o programa assistiu um total de trinta iniciativas, abrangendo desde empresas tradicionais e *startups* em estágio inicial até laboratórios acadêmicos focados em alcançar a sustentabilidade financeira. Entre os beneficiários, um laboratório acadêmico conseguiu prospectar quatro contratos, estando em vias de formalizar sua primeira parceria, cujo valor financeiro não foi divulgado. Além disso, nove das empresas atendidas pelo Escritório Híbrido foram bem-sucedidas em ao menos uma etapa dos editais de financiamento nos quais se inscreveram, com um montante total de R\$ 830.000,00 captados pelas empresas que concluíram o processo de seleção. O investimento total no Escritório Híbrido alcançou R\$ 149.100,00.

Através da análise dos dados coletados, foi possível evidenciar a relevância de políticas públicas de apoio à inovação como a implementação do Escritório Híbrido, demonstrando seu papel crucial na promoção de ecossistemas inovadores. Este estudo reforça a importância de iniciativas de fomento que possibilitam a emergência e o desenvolvimento de ambientes propícios à inovação, contribuindo significativamente para a dinâmica empresarial e acadêmica no contexto regional.

A estratégia de posicionar o Escritório Híbrido para públicos diferentes que estão em busca de inovação foi um diferencial importante ao projeto, uma vez que aumentou a abrangência de atuação do ambiente e pode melhorar a comunicação da Universidade com seu entorno.

A estratégia de posicionar o Escritório Híbrido para públicos diferentes que estão em busca de inovação foi um diferencial importante ao projeto, uma vez que aumentou a abrangência de atuação do ambiente e pode melhorar a comunicação da Universidade com seu entorno.

A efetivação da política pública que permitiu o lançamento do edital tratado neste trabalho (FAPEMAT, 2020) possibilitou, portanto, que trinta novos projetos tenham mais chance de se tornarem negócios ou projetos sustentáveis, além da criação do Estúdio Alice, da plataforma de mentoria aos empreendedores e da metodologia Escritório Híbrido.

A partir dos dados coletados e analisados, foi possível compreender que a importância do desenvolvimento de políticas públicas para a implementação de ambientes de inovação como o Escritório Híbrido em Rondonópolis (MT), que tem como missão a geração de inovações, está ligada diretamente à capacidade de articulação dos atores locais e a motivação dos empreendedores que identificam problemas e buscam soluções criativas. Soluções que teriam muitas dificuldades de se materializar sem o fomento advindo da política pública de inovação do Estado e a aproximação da Universidade com os empreendedores e as instituições locais.

Como perspectivas futuras, pretende-se continuar executando o EH. Um desafio é a captação de recursos, principalmente para remunerar os mentores. O marketing deve ser melhorado para captação de projetos principalmente iniciantes que é a maior experiência dos mentores ligados ao EH. O atendimento às *startups* iniciantes também favorece que empreendedores que foram atendidos pelo EH possam mentorar novos empreendedores.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E. The role of R&D and innovation in economic growth: a review. **Journal of Economic Literature**, v. 51, n. 4, p. 1169-1191, 2013.
- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; BORGES, A. F. Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. In ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais [...]**, Goiânia, 2014.
- AUDRETSCH, D. B. The dynamic role of small firms: Evidence from the U.S. **Small Business Economics**, v. 18, n. 1/3, p. 13-40, 2002.
- BOUD, D.; KEOGH, R.; WALKER, D. **Reflection: turning experience into learning**. London: Routledge, 1985. p. 30-45.
- BRASIL. Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BROWN, R.; MAWSON, S. Trigger points: exploring the impacts of Covid-19 on the entrepreneurial ecosystem. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 14, p. 62-73, 2020.
- BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1991.
- CENTELHA. **Programa Centelha 2**. Disponível em: <https://programacentelha.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- COSTA, E. L. **Empreendedorismo e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 45-60.
- CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p. 112-130.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Macmillan, 1938. p. 50-70.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. [s.l.]: Harper & Row, 1985.
- EUROPEAN COMMISSION. **Horizon 2020: The EU framework programme for research and innovation**. [s.l.]: EC, 2014.

FERREIRA, D. A.; SILVA, M. L. Empreendedorismo por necessidade: uma análise do contexto socioeconômico brasileiro. **Revista de Estudos Empreendedores**, v. 5, n. 3, p. 30-45, 2011.

GOMES, A.; SOUZA, B. Desafios do empreendedorismo inovador no contexto pós-pandemia. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 105-120, 2021.

GONÇALVES, J. M. **Startups e o ecossistema empreendedor brasileiro**. São Paulo: Brasileira de Inovação, 2013. p. 50-65.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23-33, 1999.

KHAN, S. **The one world schoolhouse: education reimaged**. [s.l.]: Twelve, 2012.

KRAMER, A. D. I.; KRAMER, E. M. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 119, p. 103442, 2020.

LIMA, E. P. **Empreendedorismo no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 70-85.

LOPES, C.; SILVA, D. Reinventando o apoio ao empreendedorismo inovador em tempos de crise. **Revista de Administração e Inovação**, v. 19, n. 2, p. 90-105, 2022.

MENDES, L. Políticas públicas para o empreendedorismo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1195-1217, 2014.

MENEZES, U. G. et al. Gestão da inovação para o desenvolvimento sustentável: comportamento e reflexões sobre a indústria química. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 88-116, 2011.

MOON, J. A. **A Handbook of reflective and experiential learning: theory and practice**. London: RoutledgeFalmer, 2004. p. 80-95.

MUSK, E. Tesla, Inc: innovation towards sustainability. **Journal of Business Case Studies**, v. 16, n. 3, p. 34-45, 2020.

NEGRI, J. A. Políticas de inovação no Brasil: problemas, desafios e perspectivas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 345-368, 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT — OECD. **The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being**. OECD Publishing, 2015.

OLIVEIRA, C. R. Empreendedorismo e diversificação econômica: uma análise do contexto brasileiro. **Revista de Economia e Gestão Empresarial**, v. 10, n. 2, p. 45-58, 2007.

OLIVEIRA, L. A. F. **Rede de inovação Mato Grosso**: uma proposta de estruturação. 2021. 92 f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) — Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2021a.

OLIVEIRA, N. A. **A integração da inovação disruptiva para o desenvolvimento regional do Estado de Mato Grosso do Sul**. 2021. 100 f. Dissertação (Mestrado em Fronteiras e Direitos Humanos) — Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2021b.

PEREIRA, F. S. Empreendedorismo inovador no Brasil: perspectivas e desafios. São Paulo: Moderna, 2010. p. 75-88.

RAITER, J. R.; SALLABONA, S. H. **Gestão de políticas públicas**. Indaiá: UNIASELVI, 2015.

RIBEIRO, L. C. R. Instrumentalidade do Direito Administrativo e a regulação de novas tecnologias disruptivas. In: FREITAS, R. V.; RIBEIRO, L. C.; FEIGELSON, B. (Coords.). **Regulação e novas tecnologias**. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 292.

SANTOS, A. B. O papel do Sebrae no fomento à cultura empreendedora no Brasil. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 112-125.

SANTOS, G. S. **A política da propriedade intelectual na Universidade Federal do Rio de Janeiro e suas mudanças com o Novo Marco Legal da inovação no Brasil**. 2018. 54 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Rede Nacional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. New York: Basic Books, 1983. p. 25-45.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1934.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO — SECITECI. **Cadernos de ciências, tecnologia e inovação do Estado de Mato Grosso**: eixo II – Inovação nas ICTs e nas empresas. Cuiabá: Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação, 2015.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

- SILVA, J. G.; AZEVEDO, A. M. O espírito empreendedor no Brasil colonial. **Revista de História Econômica Brasileira**, v. 12, n. 1, p. 7-24, 2002.
- SILVA, L. C.; SANTOS, F. J. P. A resiliência do ecossistema empreendedor frente aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 45-60, 2022.
- SMITH, L. et al. The impact of Covid-19 pandemic on wellbeing and cognitive functioning of workers. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, 2021.
- STAKE, R.E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- TEIXEIRA, T. et al. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. 2. ed. London, Ontario: Althouse, 1990. p. 60-75.
- ZHANG, Y. Public policy support for entrepreneurship in innovation-driven economies. **Policy Studies**, v. 39, n. 4, p. 443-458, 2018.