Universidade Federal de Minas Gerais
Instituto de Ciências Agrárias
Campus Regional Montes Claros

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

LIDERANÇA VISIONÁRIA NO MODELO TRIPLA HÉLICE: UM ESTUDO SOBRE OS PROTAGONISMOS EM MONTES CLAROS-MG

DÉBORA CRISTINA SOARES

MONTES CLAROS - MG
2017

DÉBORA CRISTINA SOARES

LIDERANÇA VISIONÁRIA NO MODELO TRIPLA HÉLICE: UM ESTUDO SOBRE OS PROTAGONISMOS EM MONTES CLAROS – MG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientado por: Prof. André Luiz Mendes Athayde

MONTES CLAROS

Instituto de Ciências Agrárias - UFMG

2017

Débora Cristina Soares, **LIDERANÇA VISIONÁRIA NO MODELO TRIPLA HÉLICE: UM ESTUDO SOBRE OS PROTAGONISMOS EM MONTES CLAROS-MG.**

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Giovanni Campos Fonseca – ICA/UFMG

Profª. Simone Tiêssa de Jesus Alves - UNIMONTES

Prof. André Luiz Mendes Athayde - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 23 de novembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me proporcionou todo esse conhecimento e aprendizado obtido na graduação. Agradeço aos meus pais e a minha irmã que me apoiaram em todas as minhas decisões. Aos amigos e colegas que estiveram presentes nessa trajetória. A Neyone que foi uma amiga, companheira e conselheira, aos professores e orientadores que me ajudaram e deram apoio, dentre eles alguns muitos especiais e importantes. E agradeço ao meu orientador professor André Luiz Mendes Athayde pela compreensão e segurança passada.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo verificar como a liderança visionária de empreendedores vinculados direta e indiretamente à Comunidade Minas UP em Montes Claros – MG influencia o desenvolvimento local na referida cidade através de um modelo conhecido na literatura da Administração Pública como "Modelo Tripla Hélice". Portanto, buscou-se verificar a existência do protagonismo de lideranças locais e suas respectivas atribuições assim como objetivou-se levantar a visão dos empreendedores entrevistados sobre inovação e desenvolvimento local. A fim de atingir o objetivo norteador da pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e estruturadas, estas últimas representando a amostragem do tipo não probabilística por "bola de neve". A análise dos dados obtidos no estudo seguiu duas principais direções, o uso da técnica de análise de conteúdo para as entrevistas semiestruturadas, e, segundo uma análise de rede para as entrevistas estruturadas, que são indicações dos entrevistados quanto a pessoas de referência na área, verificando se há atores centrais nas redes empreendedoras. Os resultados apontaram que é necessária uma liderança significativa para integrar os elos do modelo Tripla Hélice – Mercado, Universidade e Governo -, bem como iniciativas empreendedoras e órgãos de fomento para promoção do desenvolvimento da cidade que se quer para o futuro. Os principais autores tomados como referência teórica para o estudo foram Etzokiwitz e Leydesdorff (2000); Etzokiwitz (2011); Natário, Couto e Almeida (2012); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Nanus (2000); Rowe (2002).

Palavras-chave: Modelo Tripla Hélice; Liderança Visionária; Inovação; Desenvolvimento; Empreendedorismo; Análise de Rede.

ABSTRACT

The present work had as objective to verify how the visionary leadership of entrepreneurs directly and indirectly linked to the Minas UP Community in Montes Claros - MG influences the local development in this city through a model known in the Public Administration literature as "Triple Helix Model". Therefore, it was sought to verify the existence of the protagonism of local leaderships and their respective attributions as well as aiming to raise the vision of the entrepreneurs interviewed about innovation and local development. In order to reach the research's guiding objective, semistructured and structured interviews were used as a data collection instrument, the latter representing non-probabilistic "snowball" type sampling. The analysis of the data obtained in the study followed two main directions, the use of the content analysis technique for the semi-structured interviews and, according to a network analysis for the structured interviews, which are interviewees' indications regarding reference persons in the area, verifying if there are central actors in the entrepreneurial networks. The results pointed out that significant leadership is needed to integrate the links of the Triple Helix model - Market, University and Government - as well as entrepreneurial initiatives and development agencies to promote the development of the city that one wants for the future. The main authors taken as theoretical reference for the study were Etzokiwitz e Leydesdorff (2000); Etzokiwitz (2011); Natário, Couto e Almeida (2012); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Nanus (2000); Rowe (2002).

Keywords: Triple Helix Model; Visionary Leadership; Innovation; Development; Entrepreneurship; Network Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01: Representações dos estágios de desenvolvimento da Tríplice Hélice.....14

FIGURA 02: Melhoria Contínua e Inovação.....18

FIGURA 03: Gestão da Inovação.....19

FIGURA 04: Laços sobre aprendizagem e inovação no desenvolvimento dos negócios.....54

FIGURA 05: Interações referentes à troca de informações.....61

FIGURA 06: Interações identificando uma pessoa de referência 64

FIGURA 07: Interações representando a pessoa com maior rede de contatos.....68

FIGURA 08: Interações representando a pessoa com maiores ações no desenvolvimento.....67

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Diferenças entre um gerente e um líder.....21
TABELA 02: Grau de centralidade da rede da proposição 01 – Ucinet.....56
TABELA 03: Grau de intermediação da rede da proposição 01 – Ucinet.....57
TABELA 04: Grau de centralidade proposição 02 – Ucinet.....59
TABELA 05: Grau de intermediação proposição 02 – Ucinet.....60
TABELA 06: Grau de centralidade proposição 03 – Ucinet.....62
TABELA 07: Grau de intermediação proposição 03 – Ucinet.....63
TABELA 08: Grau de centralidade proposição 04 – Ucinet.....65
TABELA 09: Grau de intermediação proposição 04 – Ucinet.....66
TABELA 10: Grau de centralidade da proposição 05 – Ucinet.....68
TABELA 11: Grau de intermediação da proposição 05 – Ucinet.....69
TABELA 12: Classificação das proposições.....70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI (Associação Comercial e Industrial)

ARS - Análise de redes sociais

CAPES – Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDC – Centro de Desenvolvimento Colaborativo de Coisas

CDC – Centro de Desenvolvimento Colaborativo de Coisas

CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas)

CNPQ – Conselho Nacional de Pesquisas

CODEMC – Conselho de Desenvolvimento Econômico Sustentável de Montes Claros

EXPOMONTES – Exposição Agropecuária de Montes Claros

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FUNDETEC – Fundação de Desenvolvimento Tecnológico do Norte de Minas

MTH – Modelo Tripla Hélice

PPP's (Parcerias Público Privadas)

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11

2. REFERENCIAL TEÓRICO 13

2.1 Modelo Tripla Hélice 13

2.2 Inovação e Aprendizagem organizacional 17

2.3 Liderança 20

2.3.1. Teorias da Liderança *21*

2.3.1.1. Teoria dos Traços *21*

2.3.1.2. Teoria Comportamental *22*

2.3.1.3. Teoria da Contingência *24*

2.3.2. Estilos de Liderança *25*

2.3.2.1. Liderança Carismática *25*

2.3.2.2. Liderança Transformacional *26*

2.3.2.3. Liderança Visionária *27*

2.4 Análise de Redes Sociais 29

3. METODOLOGIA 31

3.1. Caracterização da pesquisa 31

3.2. Unidade de Análise 32

3.3. População e Amostra 32

3.4. Instrumento de coleta de dados 33

3.5. Período de coleta de dados 33

3.6. Técnica de análise de dados 34

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 36

4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO 36

4.1.1. Desenvolvimento de Montes Claros, suas potencialidades, suas iniciativas e contribuições locais *36*

4.1.1.1. Iniciativas empreendedoras *43*

4.1.2. Papel do governo e universidade no desenvolvimento; articulação entre os agentes do MTH 48

4.1.3. Lideranças locais e suas atribuições *53*

4.2. ANÁLISE DE REDE 55

4.2.1. Proposição 1: A pessoa com quem eu mais aprendo sobre desenvolvimento da inovação nos negócios é *55*

4.2.2. Proposição 2: Eu sempre estou trocando informações sobre desenvolvimento empresarial com *58*

4.2.3. Proposição 3: A pessoa que tenho como referência em relação ao desenvolvimento empresarial em Montes Claros é *62*

4.2.4. Proposição 4: A pessoa com a maior rede de contatos sobre desenvolvimento empresarial em Montes Claros é *65*

4.2.5. Proposição 5: A pessoa que mais articula ações de promoção do desenvolvimento empresarial em Montes Claros é *67*

5. CONSIDERAÇÕES FINAS 72

REFERÊNCIAS 74

APÊNDICE 79

ANEXO – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA 81

1. INTRODUÇÃO

As parcerias entre o setor público e o privado trazem contribuições para ambos os lados. No Brasil existe a lei das PPP's (Parcerias Público Privadas), LEI nº 11.079, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2004 (BRASIL, GOVERNO DO BRASIL, 2012), que subsidia essas relações, mas o presente trabalho tem como a verificação das parcerias que contemplam o chamado "Modelo da Tripla Hélice", que integra empresas, instituições de ensino e governo.[1]

O modelo Tripla Hélice (MTH) trata-se de uma parceria entre universidade, mercado e governo. De acordo com esse modelo, a universidade fomenta a pesquisa cujo conhecimento é absorvido pelas empresas e transformado em produtos e processos. Essa relação, fomentada da forma correta, produz conhecimentos e desenvolvimento local. O papel do governo no modelo, por sua vez, é sustentar a parceria entre universidades e empresas (FERRAZ, MARTONI, CHAMBERLAI, 2012).

Dentro do contexto apresentado o presente estudo buscou verificar como a liderança visionária influencia o desenvolvimento local na referida cidade através de um modelo conhecido na literatura da Administração Pública como "Modelo Tripla Hélice". Subsidiando o objetivo geral supracitado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar o perfil das lideranças exercidas em Montes Claros/MG; analisar a dinâmica de integração entre mercado, sociedade e governo no âmbito de Montes Claros; e analisar de que forma a liderança visionária influência a integração entre mercado, sociedade e governo em Montes Claros.

Segundo Albagli e Maciel (2004), pode se entender como desenvolvimento local, um ambiente integrado ente empresas que impacta a eficácia da inovação gerando novos conceitos.

A presente pesquisa tem como pano de fundo a cidade de Montes Claros, uma cidade polo da região norte mineira, com cerca de 400.000 habitantes, de economia diversificada e que possui dentre suas várias atividades um comércio movimentado, que abastece grande parte das cerca de 150 cidades situadas na sua região de abrangência, e onde estão instaladas as principais redes de lojas e atacadistas do Brasil, proporcionando muitas opções de compras em todos os setores[2].

---

[1] Disponível em: http://www.inovacao.usp.br/downloads/cartilha_TT.pdf Acesso em: 15/10/2017
http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/04/parceria-publico-privada-ppp Acesso em 15/10/2017

[2] Disponível em: http://www.montesclaros.mg.gov.br/ Acesso em: 01/07/2017

Apesar de estar localizada em uma região menos favorecida a cidade de Montes Claros apresenta iniciativas de desenvolvimento e criação de novas empresas (*startups*) como o Minas UP, que é uma comunidade que surgiu da necessidade das pessoas compartilharem seus conhecimentos sendo eles tecnológicos ou não, e oferecer capacitações para a comunidade e região. Além disso o Minas UP pretende promover o desenvolvimento da cidade no quesito inovações.

A realização da pesquisa, possibilitou entender o ponto de vista de empreendedores e líderes do Minas UP acerca da inovação e do desenvolvimento local e como eles trabalham esses conceitos em suas ações. Ademais, os resultados obtidos através do estudo constituíram subsídios para que se conclua sobre qual tipologia do Modelo Tripla Hélice é refletido na cidade de Montes Claros através da ação do Minas UP, isto é, qual a relação entre iniciativa privada (fomentadoras de *startups*), Governo (setor público) e Universidades.

Os resultados da pesquisa, apesar de não poderem ser generalizados a todas as regiões brasileiras, poderão sugerir reflexões sobre boas práticas a serem adotadas em outras regiões bem como pontos deficientes que podem ser explorados dentro do tripé privado-público-universitário e como a liderança visionária se comporta nesse fenômeno.

A seguir, será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa e os seus aspectos metodológicos. Posteriormente, serão expostos e discutidos os resultados, seguidos das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo Tripla Hélice

O modelo Tripla Hélice foi criado com a ideia de desenvolvimento, tendo como característica interações entre três partes, o governo, empresas e universidades, peças importantes para a inovação de um país, que criam e disseminam conhecimento (SAFIULIN; FATKHIEV; GRIGORIAN, 2014).

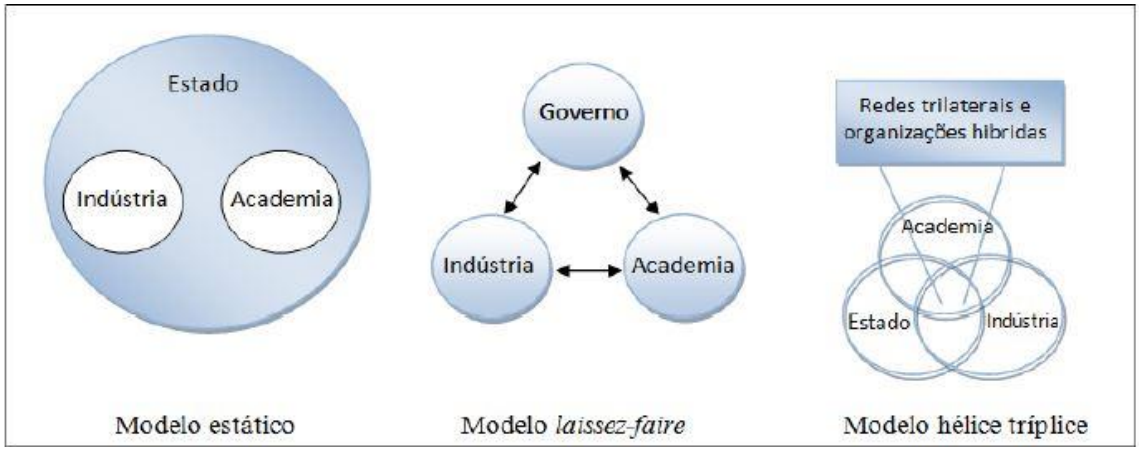
De acordo com esse modelo, o governo e a universidade são os elementos iniciais do processo, a saber, os que concebem uma ideia inovadora, pois é por meio de pesquisas e produção de conhecimento que se torna possível a transferência de tecnologia para as empresas, que poderão, por sua vez, realizar a comercialização de um produto no mercado, fruto de esforços conjuntos (SAFIULIN; FATKHIEV; GRIGORIAN, 2014).

O modelo Tripla Hélice pode ser concebido em três formações distintas. O Tripla Hélice I, é aquele no qual o Estado engloba as universidades e as indústrias, e direciona as relações entre eles. O Socialismo Soviético, por exemplo, pode ser considerado um exemplo de sucesso desse tipo de formação, desta forma, o Estado ganha grande poder por ser o principal responsável pela produção de inovação e não permite que os pequenos empresários e o mercado façam parte desse processo (ETZOKIWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

O modelo Tripla Hélice II consiste na separação dos três entes, com fronteiras e relações definidas. Essa segunda formação também é conhecida como modelo *laissez-faire* porque está relacionado com um neoliberalismo que permite que cada parte do modelo trabalhe individualmente para a sua subsistência, portanto o individualismo não segue o propósito estipulado pelo modelo que é um sistema dependente de todas as partes (ETZOKIWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Já na terceira formação, Tripla Hélice III, há uma sobreposição entre os três entes formando organizações híbridas, essa formação também pode ser caótica porque os sistemas são livres para se organizarem não havendo assim uma regulação específica e uma articulação maior para os três. Desta forma, não há um projeto que fomente os três entes e os sustente, mas apenas a necessidade de cada um deles com relação aos demais e ao mercado, assim a geração de desenvolvimento é uma consequência da união, quando ela ocorre (ETZOKIWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

FIGURA 01: Representações dos estágios de desenvolvimento da Tríplice Hélice.



FONTE: Gomes; Coelho; e Gonçalo (2014, p. 03)

As organizações híbridas podem ser consideradas espaços onde há o fomento entre as atividades de geração de conhecimento e inovação. Esses espaços se desenvolvem porque os elos do modelo se convergem e começam a incorporar elementos dos outros elos da estrutura, sendo necessário um lugar para haver uma maior integração, como cluster, centros de pesquisa e parques científicos (ETZKOWITZ, 2009).

No cenário de alta competitividade de mercado, as empresas não podem se fechar em si mesmas, portanto, acessar fontes de conhecimento e tecnologias essenciais é algo fundamental. Dessa forma, as empresas podem buscar nas universidades parcerias e laboratórios como fonte de conhecimento potencial, enquanto o governo incentiva essas parcerias buscando o desenvolvimento regional e até nacional. Os escritórios intermediários, parques científicos e incubadoras de empresas são frutos desse esforço conjunto (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1998).

Segundo Etzokiwitz (2011), existem várias formas de se instrumentalizar a relação entre as universidades e as indústrias, sendo que a mais utilizada seria o:

> Envolvimento e multiplicação de recursos através da participação de universitários e professores em projetos de formação de capital, como o desenvolvimento mobiliário em parques científicos e a formação de empresas em incubadoras. Estes incluem também o envolvimento de cientistas em empresas através da adesão a conselhos consultivos, direção, armazenagem em intercâmbios de consulta, assumir responsabilidades de gestão, envolvimento direto na formação de empresas e assim por diante (ETZOKIWITZ, 2011, p. 10).

O modelo Tripla Hélice possui dois fatores importantes. O primeiro é a mudança normativa da ciência acadêmica, ou seja, a transferência de conhecimento das universidades

para as indústrias que pode ser feita através da literatura disponível ou relacionamentos mais próximos onde há uma inserção de cientistas industriais nos grupos de pesquisas acadêmicos. O segundo fator são os fundos de pesquisa que são financiados pelo governo, (como o Conselho Nacional de Pesquisas - CNPQ - e a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES) sendo que as indústrias buscam fazer uma complementação desse fundo para as pesquisas acadêmicas (ETZOKIWITZ, 2011).

Ademais, Etzokiwitz e Leydesdorff (1998), apontam quatro fatores fundamentais para o modelo Tripla Hélice:

> O primeiro é uma transformação interna em cada uma das hélices; o segundo é a influência de uma hélice sobre a outra; a terceira é a criação de uma nova superposição de estruturas institucionais a partir da interação entre as hélices; o quarto é um efeito recursivo dessas entidades, tanto nas espirais de onde emergiram quanto na sociedade maior (ETZOKIWITZ; LEYDESDORFF, 1998, p. 03).

A tese da tripla hélice tem como premissa que o papel da universidade é cada vez mais central para a inovação de sociedades que se baseiam em conhecimento. Exercendo esse papel, a universidade ocupa o lugar da empresa como a única fonte primária de desenvolvimento econômico e social. As incubadoras, centros de pesquisas interdisciplinares e o capital de risco (privado, público ou social) são gerados a partir das interações entre universidades e governo (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006).

As universidades se tornam assim os principais centros para o desenvolvimento de pesquisas e geração de conhecimento. Mas além disso Gulbrandsen e Smeby (2005) destacam que as universidades se tornam centros de comercialização de conhecimentos. Assim, quando a pesquisa e a inovação passam a ser consideradas uma responsabilidade para a universidade, as indústrias convertem-se em financiadoras desse processo de inovação, e esta comercialização é feita através de títulos para a indústria como, patentes, propriedade intelectual e licenciamentos. Ou seja, a universidade passa a ser um simples intermediário do comércio do conhecimento.

Há quem critique essas interações. Gulbrandsen e Smeby (2005) destacam ainda que as fontes de financiamentos influenciam os resultados das pesquisas porque os pesquisadores mudam os seus comportamentos de acordo com as situações deparadas.

Ademais, na pesquisa a longo prazo, a geração de conhecimento se torna negligenciada, porque a maior preocupação torna-se a produzir commodities para as indústrias (GULBRANDSEN; SMEBY, 2005). Dessa forma, percebe-se que as universidades produzem para as empresas e não para a ciência em si. Essas pesquisas se tornam patentes, mas não

publicações para a geração de conhecimento futuro, apenas se confirma a contratação do serviço de pesquisa como comércio.

Entretanto, a maior parte da literatura americana ainda trata a Tripla Hélice como o resultado de uma interação entre as três partes que visa *alcançar a inovação*. Nessa busca cada uma das partes usa seus meios específicos, deixando espaço para uma delas se tornar uma liderança na inovação. Assim, o resultado da interação e da busca pela inovação é gerar desenvolvimento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006).

Para gerar desenvolvimento e inovação, contudo, o principal impulsionador do desenvolvimento não é necessariamente a universidade em sim, mas o mercado, que deve estar interessado em inovar. Assim os autores Etzkowitz e Zhou (2006) descrevem:

> Cada parte desempenha um papel diferente no desenvolvimento da sociedade. Têm poderes diferentes, respectivamente, para impulsionar a inovação e a sustentabilidade. Na inovação tripla hélice, a indústria (empresas), como o principal sujeito e usuário da inovação, fornece uma força de puxar para a hélice, a universidade empresarial uma força de impulso através de transferência de conhecimento e tecnologia e governo uma combinação de empurrar / puxar através de sua regulamentação e esquemas de financiamento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006, p. 04).

A inovação é papel fundamental para aumentar a atratividade das empresas em uma região, portanto, ela está associada ao desenvolvimento de sistemas de integração empresarial regionais/locais. Segundo Natário, Couto e Almeida, (2012), o desenvolvimento regional está associado ao desenvolvimento das empresas na inovação. Assim, as dificuldades existentes podem ser reduzidas através de uma cooperação e integração entre as universidades que podem proporcionar benefícios (novos conhecimentos e recursos especializados) para as empresas que possuem recursos financeiros e podem obter conhecimentos práticos.

Conforme Natário, Couto e Almeida (2012), ter um espaço para criar a inovação tem como consequência o desenvolvimento econômico e regional. Portanto, inúmeros atores trabalham juntos para criar condições locais para a inovação e o desenvolvimento de atividades inerentes. Esse ambiente pode ser mantido por empresas de alta tecnologias para criar um espaço de apoio organizacional e promover a sua atividade econômica. O objetivo da criação de um espaço para o desenvolvimento da inovação é buscar um consenso entre os atores e incentivar as relações em redes.

Na próxima seção será apresentado o conceito de inovação bem como as suas relações com a aprendizagem organizacional.

2.2 Inovação e Aprendizagem organizacional

O Manual de Oslo foi criado em 1992 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sendo que a sua primeira edição tratava das propostas de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica (GOMES; MACHADO; GIOTTO, 2009).

Segundo o manual de OSLO (1997, p. 55) a inovação é conceituada como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado", podendo ser um processo ou novo método de marketing de acordo com as práticas organizacionais.

A inovação não se limita apenas à criação de máquinas e equipamentos de última geração, ou computadores e tecnologia de ponta. A inovação vai além disso, sendo descrita como novas formas de fazer as coisas, novos serviços, novos processos e novos procedimentos (SILVA *et al.* 2012).

Segundo Damanpour (1991) a inovação pode estar associada a novos produtos ou serviços, novos processos e tecnologias, além de inovações no setor administrativo e novas ideias dos funcionários. Assim, o autor define que a inovação é criada para englobar o desenvolvimento e implementação de novas ideias.

Inovação é descrita como a capacidade de servir mercados já estabelecidos e maduros, mas de novas formas. É movida pela agilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Goffin e Mitchell (2010) a inovação deve ter o caráter de algo novo percebido pelos clientes, não necessita ser um novo produto ou processo, mas deve haver essa percepção do novo pelo cliente. Assim, a inovação se torna uma vantagem competitiva quando ninguém consegue fazer ou fazer melhor que a organização.

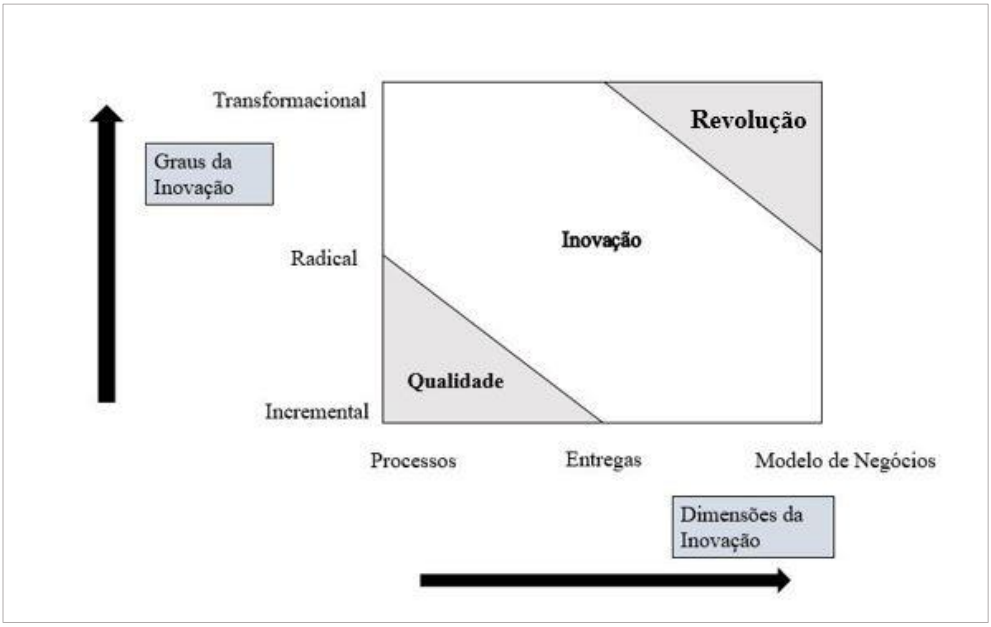
Existem vários graus para a inovação como melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam a forma como vemos e usamos alguns produtos. A inovação incremental tem fundamental importância para melhorias constantes e eliminação de falhas do sistema, assim, há uma aprendizagem contínua sobre como um aumento de produtividade se dá através da inovação incremental (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação deve partir de melhorias contínuas através das melhorias incrementais nos processos empresariais levando a maior qualidade a um menor custo e aumento no

desempenho. Portanto, as melhorias contínuas têm um resultado significativo na inovação total empresarial (GOFFIN; MITCHELL, 2010). As melhorias contínuas não estão limitadas aos setores empresariais produtivos, os setores de serviços também necessitam de melhorias contínuas buscando melhorar os processos. O processo nos serviços busca um melhoramento nas atividades dos funcionários na relação com os clientes. Nesse setor as melhorias são essenciais porque estão diretamente ligadas ao cliente, dessa forma, a percepção é mais facilmente identificada tendo resultados nos níveis de satisfação do cliente.

Goffin e Mitchell (2010) trazem um modelo que descreve a relação das mudanças incrementais com a inovação. O modelo é representado pela Figura 2 abaixo, onde a dimensão da inovação é traçada no eixo horizontal enquanto o grau da inovação é traçado no eixo vertical. Assim, as melhorias incrementais do processo se localizam no eixo inferior esquerdo que representa a gestão da qualidade, e mostra como as melhorias contínuas alteram a funcionalidade dos negócios sem modificar a sua natureza. No canto superior direito localizam-se as mudanças revolucionárias que afetam o modelo dos negócios. A área entre esses dois tópicos pertence à inovação. Portanto, as mudanças radicais se tornam uma vantagem competitiva para a organização. De acordo com os autores, as melhorias constantes são consideradas inovação a partir do ponto que se pode haver um gerenciamento e estas começam a andar de acordo com a figura.

FIGURA 02: Melhoria Contínua e Inovação



FONTE: GOFFIN; MITCHELL (2010, p. 16)

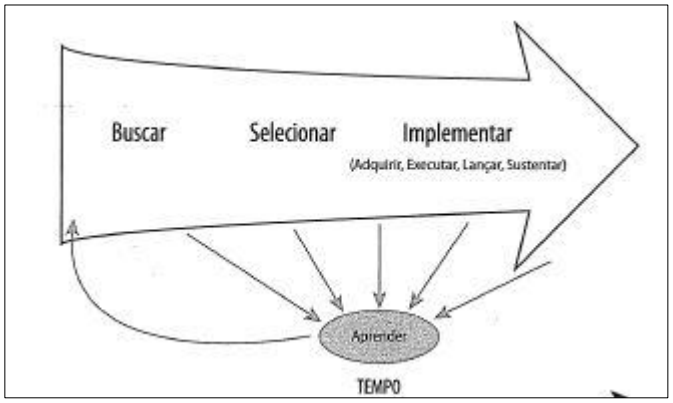
As organizações que buscam uma inovação constante passam por um processo de aprendizado e se adaptam às mudanças e novos cenários. A aprendizagem não se limita à criação e desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, mas para uma efetiva gestão da inovação (SILVA *et al.* 2012).

A inovação pode ser delimitada em quatro tipos (TIDD; BESSANTE; PAVITT, 2008). O primeiro tipo é a *inovação do produto*, o qual muda o serviço ou produto oferecido por uma empresa. O segundo tipo é a *inovação nos processos* que transformam a maneira como os produtos e serviços são criados e entregues aos clientes finais. *A inovação na posição* é considerada o terceiro tipo. Essa inovação transforma o contexto em que os produtos e serviços são introduzidos no mercado para o consumo final. O último tipo é a *inovação de paradigma*, cuja importância se dá por transformar a orientação da empresa para o seu principal objetivo, sendo uma transformação do que a empresa trabalha, o que faz e como faz.

Sob uma ótica diferente a inovação é vista como criar novas possibilidades através de conhecimentos inerentes ao ser humano e à organização. Assim, a inovação é uma questão de conhecimento. Esses conhecimentos podem ser sobre uma técnica possível ou uma necessidade potencial. Portanto, o processo de transformar altas incertezas em conhecimentos determina a gestão da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a gestão da inovação é uma capacidade aprendida, portanto, cada empresa deve buscar a melhor forma de desenvolvê-la dentro do seu contexto, adaptando e moldando as ideias de acordo com cada situação. Dessa forma, é dado um processo que as empresas podem seguir. Esse processo segue as seguintes etapas: **a)** a primeira é a procura por cenário, situações de mudança e oportunidades; **b)** a segunda é a seleção das melhores ideias levando em conta a visão estratégica da empresa; **c)** a terceira é a implementação onde se traz essa ideia para o mercado. A implementação possui sub etapas, a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação, a execução do projeto sob circunstâncias específicas da empresa, e a sustentabilidade da inovação a longo prazo. Como quarta etapa, **d)** o processo de aprendizado, que são as oportunidades para o aprendizado por meio do ciclo de inovação do conhecimento sobre as formas como o processo pode ser gerido.

FIGURA 03: Gestão da Inovação



FONTE: Tidd, Bessant e Pavitt (2008 p. 88)

A inovação pode ser medida pela organização, utilizando indicadores comuns como despesas com pesquisa e desenvolvimento, número de patentes pela empresa, e novos produtos. Outros indicadores também podem ser utilizados mas possuem uma abrangência menor, como, número de profissionais técnicos, de projetos de pesquisa, vendas e o lucro da empresa (TIDD, 2001).

As competências tecnológicas de uma empresa são transmitidas através da capacidade de entender, usar e explorar a tecnologia de ponta. Essa competência, permite a empresa ser pioneira no mercado de desenvolvimento de novos produtos e novos processos. Dessa forma, empresas com altos níveis de competência tecnológica possuem maior nível de inovação em oposição com empresas que mantêm baixos níveis tecnológicos (RITTER; GEMUNDEN, 2004).

Na seção seguinte, serão apresentados o conceito de liderança, bem como suas diversas tipologias com destaque para os estilos de liderança de maior interface com a inovação e desenvolvimento local.

2.3 Liderança

A liderança pode ser definida, “como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (ROBBINS, 2002, p. 304).

Existem dois tipos de líderes definidos, os líderes formais, que obtêm um título dentro da organização e desta forma obedece a hierarquia estabelecida; os líderes informais são aqueles que não recebem nenhuma atribuição dentro da organização, mas exercem a função de liderança de acordo com o grupo no qual estão inseridos (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Um líder eficaz possui poder e autoridade sobre os demais membros do grupo, mas não necessita ser um líder nomeado que se submete a uma hierarquia empresarial. Dentro de um grupo algumas pessoas podem ser definidas como líderes sendo que estes são os líderes não nomeados (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Um líder também é definido como um indivíduo dotado de características que inspiram confiança, respeito e lealdade, além de um carisma que determina a influência sobre os seus seguidores. É definido como um herói que os seguidores tomam como exemplo para suas ações (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Segundo Bergamini (1994) a liderança envolve dois fatores primordiais. O primeiro é estar ligado a um grupo envolvendo duas ou mais pessoas e o segundo é ser um processo de influência do líder sobre seus subordinados. Dessa maneira, o líder é quem inicia as ações, mas são os seus subordinados que são sensíveis às suas ideias e programas.

Fiedler e Chemers (1981) fazem uma distinção sobre os líderes e gestores, no sentido de que nem todos os líderes são gestores. Um líder pode exercer influência sobre os seus seguidores, mas não necessita possuir autoridade hierárquica. Já os gerentes estão vinculados à administração às suas funções e tarefas, todas envolvendo o melhor funcionamento da organização.

2.3.1. Teorias da Liderança

2.3.1.1. Teoria dos Traços

A teoria dos traços começou a ser investigada com mais detalhes depois da Segunda Guerra Mundial. Buscava-se identificar traços que determinariam o sucesso gerencial, investigando a vida e o estilo gerencial de executivos famosos (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Buscavam identificar traços responsáveis pela capacidade de liderar, sejam eles sociais, físicos, culturais, intelectuais ou de personalidade. (ROBBINS, 2002).

As pesquisas conseguiram identificar aspectos comuns aos líderes como, inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade, e conhecimentos relacionados à área. Contudo, essas características não possuem relações concretas com a liderança, existindo assim estudos individuais que provaram que a correlação é negativa. Dessa forma, muitos estudos dessa teoria foram criticados por serem simplistas (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Fiedler e Chemers (1981) fazem uma crítica à teoria dos traços:

> O que tem de mais importante contra a teoria dos traços de liderança advém de uma grande variedade de estudos em que os mesmos líderes foram observados e confrontados com outros em diferentes tarefas de liderança. A lógica desse processo é irresistível. Podemos ignorar a natureza do traço de liderança específico ou os atributos de personalidade que fazem de um homem um líder eficaz, mas, sejam quais forem, eles devem capacitá-lo a se desempenhar melhor em muitas e diferentes situações. Um traço de liderança, a exemplo de qualquer outro traço de personalidade, é definido como sendo um atributo da personalidade que se mantém constante em todas as situações. Não devemos considerar inteligente o indivíduo capaz de resolver problemas de aritmética na escola, mas não numa situação no campo dos negócios. Não o podemos considerar hábil mecânico se souber trabalhar com engrenagens, mas não com alavancas. Assim, pois, se existe algo semelhante a traço de liderança eficaz, as mesmas pessoas deveriam sair-se bem de todas as situações que estas fossem (FIEDLER; CHEMERS, 1981, p. 23).

As críticas a essa teoria se devem pela procura de características que identificassem líderes e liderados, porém ela se mostrou falha. Robbins (2002) traz quatro limitações da abordagem: a primeira diz que não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em determinadas situações; a segunda limitação mostra a diferença entre situações fracas e situações fortes. As situações fortes seriam aquelas em que existem normas rígidas e comportamentais na organização, essas normas estão presentes em organizações altamente formais e com uma cultura muito bem delimitada. Dessa forma, os traços comportamentais de um líder seriam inibidos nessas organizações, assim, essa teoria estaria mais voltada para situações fracas; a terceira limitação demonstra que não são especificadas as relações de causa e efeito da teoria; e a última limitação, traz que um líder com características fortes não significa ser capaz de levar o grupo a atingir os objetivos delimitados (ROBBINS, 2002).

2.3.1.2. Teoria Comportamental

Depois do fracasso da teoria dos traços, os pesquisadores começaram a observar o comportamento de alguns líderes, tentando criar uma teoria que descrevesse como os líderes deveriam se comportar em determinadas situações (ROBBINS, 2002).

Esta teoria se desenvolveu em ambientes reais estudando como os líderes ocupavam suas posições na organização. Assim, quando se reconhecesse o comportamento dos líderes, a liderança poderia ser apresentada em forma de treinamento possibilitando a transformação de novos líderes mais eficientes (BERGAMINI, 1994).

As primeiras pesquisas dessa teoria buscavam identificar os diferentes estilos de liderança no desempenho e satisfação dos trabalhadores. Esses estilos são autocrático, democrático e liberal ou *laissez-faire* (BOWDITCH; BUONO, 2004)

A principal característica da liderança autocrática é que a tomada de decisão é feita exclusivamente pelo líder e imposta aos trabalhadores. Na liderança democrática, as decisões são tomadas pelo grupo com orientação e supervisão do líder, mas a decisão final é do líder. Já a liderança liberal é caracterizada pela delegação total das decisões para os trabalhadores, assim, o líder não possui nenhuma responsabilidade sobre as decisões (CHIAVENATO, 2004).

A teoria comportamental foi desenvolvida através de diversos estudos universitários buscando identificar a liderança no ambiente empresarial. Depois de vários estudos empregando termos diferentes para a liderança, apenas dois são conhecidos, o comportamento orientado para a tarefa e o comportamento orientado para o indivíduo (MONTANA; CHARNOV, 2006).

O comportamento orientado para a tarefa é constituído de ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho e o comportamento orientado para o trabalhador é constituído de ações que descrevem a maneira como o líder se relaciona com os seus subordinados (MONTANA; CHARNOV, 2006). Dois estudos famosos sobre a teoria comportamental ocorreram na Universidade do Estado de Ohio e na Universidade de Michigan. Os estudos de Ohio mostram duas abordagens da liderança, a estrutura iniciadora e a consideração.

A estrutura de iniciação é a continuidade do processo em que um líder consegue definir seu próprio papel e o papel dos seus subordinados no alcance de objetivos. A consideração é entendida como a capacidade da uma pessoa manter relacionamentos de trabalho caracterizados como confiança mútua, respeito às ideias e sentimentos dos subordinados (ROBBINS, 2002).

Os estudos de Michigan utilizavam os termos orientação para os trabalhadores e orientação para a produção. Os orientados para os trabalhadores se destacavam nas relações interpessoais, demonstrando interesse nas necessidades dos trabalhadores e aceitando as diferenças do grupo. Os orientados para a produção, focavam nos aspectos técnicos e práticos do trabalho (ROBBINS, 2002).

Essas duas pesquisas foram responsáveis por todos os programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças ofertados às empresas principalmente nas organizações norte americanas (BERGAMINI, 1994).

Outro método utilizado para medir o comportamento dos líderes foi através de vários questionários aplicados aos líderes e aos trabalhadores. Essa técnica objetivava medir o comportamento do líder através dos seus subordinados (BOWDITCH; BUONO, 2004).

2.3.1.3. Teoria da Contingência

A teoria da contingência ou situacional, retrata que dentro de qualquer contexto não há um estilo de liderança único, mas deve ser adaptado a cada situação (CHIAVENATO, 2004). Desta forma, esta teoria é bem vista por administradores que buscam mudar a sua postura a cada situação.

Bowditch e Buono (2004) destacam:

> Esses pontos de vista ressaltam que não há, "um modelo ideal" de se liderar em todas as situações; ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação. De fato, as teorias da contingência combinaram a abordagem dos traços e as teorias comportamentais/funcionais para sugerir que os líderes mais eficazes são capazes de adaptar seus estilos e as suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 126)

A teoria da Contingência contém uma visão complexa da liderança e busca compreender os estilos, aptidões e habilidades de liderança nas diversas situações. Assim, uma situação é compreendida a partir de quatro dimensões, cada dimensão influencia de uma forma diferente a liderança. A primeira dimensão são as características pessoais do gerente. Suas habilidades devem abranger vários âmbitos como, habilidades interpessoais, motivação pessoal, e valor atribuído às recompensas. A segunda dimensão é a natureza do trabalho em si, dessa forma, as especificações de cada tarefa devem ser claras e objetivas tornando o papel da liderança eficaz, contudo, o trabalho em equipe também influencia o papel da liderança. A terceira dimensão é a natureza da organização. As suas restrições e regras podem limitar o papel e estilo da liderança. Por último as características do trabalhador que influenciam a escolha do estilo de liderança, teoria segundo a qual os gerentes podem adaptar a sua liderança de acordo com a situação atual (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Uma das teorias contingenciais é o caminho-meta, que surgiu buscando esclarecer discrepâncias encontradas na teoria da Universidade de Ohio a qual conclui que "embora os líderes eficazes tivessem tendência a altos níveis de estrutura inicial e consideração como dimensões de liderança, havia muitas exceções" (BOWDITCH; BUONO, 2004, p.127). O conceito dessa teoria parte da ideia de qual caminho os trabalhadores seguem ao atingir metas e resultados desejados. Ou seja, como os líderes esclarecem a melhor forma ou caminho para o

atingimento das metas. Mesmo tendo alcançado resultados satisfatórios essa teoria foi criticada por não apresentar dados e conclusões firmes, assim, as pesquisas recentes buscam modificá-la buscando novos resultados (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Outro modelo que abordou a teoria da contingência, foi desenvolvido por Fiedler. Esse modelo propôs que a eficácia do grupo depende do estilo de liderança adotado em determinada situação. Para identificar os estilos de liderança foi utilizado um questionário e a sua principal descoberta é que cada indivíduo possui um estilo de liderança próprio, e cabe aos administradores escolherem o melhor líder para determinada situação (ROBBINS, 2002).

2.3.2. Estilos de Liderança

2.3.2.1. Liderança Carismática

Segundo Weber (1947 *apud* Nur, 1998), o carisma é visto como uma das três formas de autoridade. A primeira é a autoridade através da fé, onde o líder é visto com qualidades sobrenaturais; a segunda é a autoridade tradicional e a terceira autoridade racional-legal. Sendo assim, o carisma é necessário a um líder.

Esta teoria demonstra que há características e comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais, e os seguidores atribuem a eles capacidades heroicas ou extraordinárias devido ao comportamento observados (ROBBINS, 2002).

Segundo Bass (1990) o líder carismático tem muito poder e influência devido ao seu carisma. Assim, os trabalhadores desejam identificar o líder carismático, pois esse líder os incentiva com o intuito de que eles possam realizar grandes feitos com pequenos esforços e, dessa forma, depositam a confiança nesse líder.

Trice e Beyer (1986 *apud* Nur, 1998) mostram que uma parte importante do carisma são as qualidades transcendentais que as outras pessoas veem nos líderes carismáticos, e esses líderes precisam ter uma missão, visão do futuro e instigar as práticas existentes com inovações.

Depois de vários estudos foram identificadas cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos: a visão de futuro, a qual demonstra um sentido para a continuidade do trabalho vinculado ao futuro da organização; esses líderes estão dispostos a correr riscos para atingir a visão pretendida; possuem um alto nível de sensibilidade sobre o ambiente em que estão inseridos e do seu grupo, além de realizarem mudanças de acordo com suas conclusões; possuem comportamentos que os diferenciam por não serem tão convencionais (ROBBINS, 2002).

A crítica a esse estilo de liderança, é que ela nem sempre é necessária para atingir um alto nível de desempenho dos trabalhadores, sendo um estilo mais apropriado em situações que envolvem um nível ou situação ideológica, um ambiente de incertezas ou tensões (ROBBINS, 2002).

2.3.2.2. Liderança Transformacional

Existe uma discussão sobre a diferença de liderança transformacional e transacional. A liderança transacional estimula a sua equipe a seguir as metas estabelecidas, promovendo o esclarecimento das tarefas a serem realizadas. Já a liderança transformacional, inspira os seus seguidores a ultrapassarem os seus objetivos para a prosperidade da organização, sendo um estilo que produz um efeito profundo nos seus liderados (ROBBINS, 2002; BASS, 1990).

Esses dois estilos não devem ser vistos como opostos, mas como continuidade um do outro. Os líderes transformacionais são construídos acima da liderança transacional, os seus resultados vão além e obtêm um alto nível de desempenho dos liderados. Esse estilo busca ir além da liderança carismática, buscando integrar aos seus seguidores uma visão de mundo carismática. A liderança transformacional busca produzir o efeito de fazer seus liderados questionarem as visões estabelecidas e as impostas pelo próprio líder e, busca criar a sua própria consciência (ROBBINS, 2002).

A liderança transformacional pode ser diferenciada da liderança transacional através de várias características, Bass (1990) relaciona as principais diferenças desses estilos. O líder transformacional possui carisma, e consegue fornecer aos seus seguidores uma visão que deseja alcançar, assim, consegue ganhar respeito e confiança, diferentemente do líder transacional que busca uma recompensa sem riscos, que mostra aos seguidores que bons esforços possuem recompensas, adquirindo apenas realizações. O líder transformacional consegue inspirar os seus seguidores através de altas expectativas para alcance dos objetivos mesmo que seja de maneira simples, o líder transacional observa os seus seguidores e caso não cumpra as regras ou alcance aquele objetivo proposto imediato aplica ações corretivas nos subordinados. O líder transformacional estimula os seus seguidores a ser intelectuais, a buscar soluções racionais, inteligentes e que resolvam o problema proposto, já o líder transacional não estimula os seus subordinados, apenas intervém no trabalho caso as normas não sejam cumpridas fielmente. O líder transformacional leva em consideração os subordinados como indivíduos e assim os trata de forma individual de acordo com as características de cada um,

diferente do líder transacional que não busca as relações interpessoais, e evita gerar responsabilidades criando um estilo aberto aos seguidores dentro da organização.

A liderança transformacional é caracterizada por líderes que buscam estimular os trabalhadores a pensar além de seu próprio interesse e prezar pelo bem do grupo, elevando assim o interesse de todos. O líder transformacional alcança os resultados através de duas formas: (1) sendo carismáticos e inspirando os seus seguidores; (2) satisfazendo as necessidades emocionais dos trabalhadores individualmente e estimulando os intelectualmente (BASS, 1990).

Os líderes transformacionais são vistos por ter muita atenção com os seus trabalhadores, atuando como mentores para aqueles que necessitam de ajuda para se desenvolverem; estimulam os trabalhadores a verem os velhos problemas com um novo olhar ensinado que as dificuldades devem ser problemas a serem resolvidos com soluções racionais (BASS, 1990).

2.3.2.3. Liderança Visionária

A liderança Visionária é definida como a habilidade de criar uma visão de futuro realista para a organização e tem como ponto de partida a busca constante de melhorias (ROBBINS, 2002). A visão pode ser descrita como uma imagem clara que proporciona a capacidade de criar possibilidades inovadoras de melhorias, buscando se ajustar ao tempo e às circunstâncias, assim, as pessoas da organização devem acreditar nessa visão e buscar atingi-la.

Os líderes visionários possuem características que o distinguem dos demais. A primeira habilidade é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas; a segunda habilidade é a capacidade de expressar essa visão através do seu comportamento; a terceira habilidade é conseguir estender esta visão para diferentes âmbitos da liderança, a capacidade de aplicar a visão em diferentes situações; a quarta habilidade é criar uma estratégia de longo prazo para atingir a sua visão (ROBBINS, 2002; ROSENBACH; SASHKIN, 2007).

Rowe (2002) destaca que um líder visionário deve ser proativo buscando sempre mudar a ideia dos seus seguidores, aprimorar as suas estratégias utilizando novas abordagens, está comprometido com o interpessoal valorizando as ideias e relacionando com as pessoas ao seu redor de forma intuitiva, tomam as suas decisões baseadas em valores e buscam o investimento em capital intelectual e a longo prazo.

Uma visão é uma ideia ou imagem do futuro, podendo ser tanto um ideal pessoal como um sonho. Para as organizações a visão deve estabelecer um futuro realista, tangível e atraente. A visão deve recorrer a todas as habilidades, recursos e talentos necessários para ser atingida dentro da organização. Ela deve acompanhar a organização em todas as suas etapas e ciclos, sendo renovadas ou redirecionadas de acordo com as características presentes (NANUS, 2000).

A visão é um entendimento da estratégia, mas feito de forma mental, criada na cabeça do líder. A visão é um escopo do que precisa ser feito, um guia das próximas ações. Quando ela é seguida fielmente a visão se torna mais do que um plano a ser realizado, mas uma imagem do futuro, de onde se quer chegar, podendo ser flexível e adaptável às mudanças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nanus (2000) traz a ideia de visão como uma força que atrai a atenção dos trabalhadores e das pessoas fora da organização, como um sonho a ser atingido. Assim, mostra pontos importantes que traduzem a visão. O primeiro é como a visão pode energizar as pessoas dentro da organização, buscando um objetivo comum que mereça todos os esforços realizados e que trará uma melhoria significativa. Segundo, a visão pode ser concebida para dar sentido à vida e ao trabalho dos trabalhadores, a partir do momento que se sentem uma grande equipe na busca de um objetivo. Terceiro, a visão estabelece ainda padrões de excelência nos incentivos para o trabalho, a partir da sensação de estar fazendo algo útil. Por fim, a visão liga o presente ao futuro da organização, como um fortalecimento de todas as atitudes realizadas dentro da organização.

Uma liderança visionária eficaz se dá quando os vários fatores envolvidos estão bem realizados. A visão deve ser implantada da melhor maneira possível, a comunicação dentro da organização deve ser eficiente, as mudanças organizacionais devem ser planejadas para minimizar os impactos, a participação e trabalho em equipe precisa ser incentivado, e um planejamento adequado deve ser alcançado na busca da visão. Assim, a liderança visionária se concretiza dentro de uma organização (NANUS, 2000).

Dessa forma, um líder visionário pode ser conhecido como um líder inovador, porque utiliza o processo de mudança através da inovação e resolve problemas políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais, satisfazendo as necessidades dos indivíduos. A sua visão compartilhada é essencial para analisar as condições do ambiente e desenvolver a melhor estratégia na resolução dos problemas enfrentados (SEN; EREN, 2012).

Rowe (2002) mostra que os líderes precisam ser além de visionários, gerenciais, e sobretudo estratégicos, porque dessa forma consegue combinar essas duas principais

características, a visão de futuro e a estabilidade desta visão. Portanto, o líder estratégico irá criar inovações para aumentar os lucros da organização criando valor a longo prazo.

Segundo Minuzzi, Vargas e Fialho (2016), um líder também precisa ter características empreendedoras para impulsionar o desenvolvimento profissional. Essas características vão além da sua visão de futuro e o planejamento do presente, mas precisa de capital intelectual que enriqueça a sua visão e garanta estratégias para alcançá-las. Desta forma, é "através de atitudes inovadoras que o empreendedorismo permite que a empresa se mantenha competitiva no mercado" (MINUZZI; VARGAS; FIALHO, 2016, p. 6).

O empreendedor dentro de uma organização ou ambiente possui a característica de inserir novas possibilidades, criatividade, novas posturas e criar um ambiente mais eficiente, além de mobilizar o capital intelectual. O empreendedorismo assim, constitue competências inerentes aos líderes (MINUZZI; VARGAS; FIALHO, 2016).

O líder empreendedor está sempre buscando informações sobre seus clientes, fornecedores, concorrentes, e outras informações sobre o mercado externo, pois a investigação é uma ferramenta de conhecimento para melhorar os produtos ou serviços prestados, exigindo assim uma qualidade e eficiência nos serviços prestados. Contudo, a realização de sua ideia ou projeto é uma atividade que não é feita individualmente, mas com pessoas comprometidas a alcançá-la, construindo assim uma rede de contatos valiosa e utilizando das pessoas chave ou agentes chave para o alcance do objetivo estipulado (CARREIRA *et al.*, 2015).

2.4 Análise de Redes Sociais

A análise de redes sociais (ARS ou SNA, da expressão em inglês *Social Network Analysis)* baseia-se nas relações sociais, sendo uma ferramenta multidisciplinar que é quantificada graficamente através dos processos e comportamentos de determinada rede (MIZRUCHI, 2006; SOUZA; QUANDT, 2008). Portanto, redes sociais são estruturas dinâmicas e complexas formadas por pessoas que é caracterizado por uma troca constante de informações e/ou conhecimentos, contudo promove um alto grau de incertezas entre os elos (SOUZA; QUANDT, 2008; SENHORAS, 2008). Desta forma, a principal característica da ARS é a sua ênfase nas ligações entre os elos ou nós da rede e não se limita a apenas características dos atores de forma geral (MATHEUS; SILVA, 2006).

As redes sociais podem ser representadas por uma imagem de uma teia, que é fundamentalmente composta por nós, que são os atores, conectados por um conjunto de linhas, indicando os fluxos entre os atores (SENHORAS, 2008).

As redes de cooperação já se caracterizam por uma adequação a ambientes competitivos e que buscam a inovação (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010). Dessa forma, a ARS vem sendo aproveitada para entender as relações econômicas

As redes podem ser gerenciadas através de uma liderança que as torna mais eficientes. Dessa forma, a liderança é vista como uma parte inerente a rede contribuindo para a criação de uma habilidade coletiva na disseminação do conhecimento (CABRAL; CAMARGO; FILHO, 2014).

3. METODOLOGIA

3.1.Caracterização da pesquisa

A pesquisa pode ser compreendida como um procedimento metodológico, analítico e reflexivo que busca descobrir novos fatos ou dados para alcançar possíveis respostas aos problemas apresentados, utilizando de instrumentos técnicos, metodológicos e científicos (ANDER-EGG, 1978 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto à natureza, a presente pesquisa é do tipo aplicada, e, portanto, "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais" (KAUARK, 2010, p. 26).

No tocante à abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, aquela que busca compreender a dinâmica entre o sujeito e o mundo, não sendo assim compreendida através de números, desta forma, a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são as peças chaves para a pesquisa, não sendo codificada em números e métodos estatísticos (KAUARK, 2010). A pesquisa qualitativa permite explorar a natureza organizacional social e o conjunto de variáveis organizacionais como, valores, percepções e práticas compartilhadas pelos indivíduos (IPEA, 2010).

No tocante ao objetivo, o estudo caracterizou-se como exploratório, porque o objetivo a ser alcançado foi a maior familiaridade com o problema. Essa tipologia de pesquisa normalmente assume as formas de pesquisas bibliográficas ou estudos de caso (KAWARK, 2010). Ademais, a presente pesquisa caracterizou-se ainda como descritiva, que, para Kawark (2010), é aquela que procura descrever as características de determinada população.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, que segundo Kawark (2010), é um estudo completo de um ou poucos objetivos permitindo o seu amplo detalhamento do conhecimento adquirido.

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do projeto institucionalizado na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) "Inovação e Desenvolvimento Local em Montes Claros/MG: Um Estudo conforme o Triple-Helix Model", coordenado pelo Professor. Msc. Felipe Fróes Couto, previamente aprovado pelo Comitê de Ética da Instituição sob o número de protocolo 1.960.310, válido para todo o território nacional.

3.2.Unidade de Análise

O estudo foi realizado tendo como referência os empreendedores ligados direta e indiretamente à comunidade Minas UP, que é considerada uma iniciativa relacionada à inovação. O Minas UP ou Centro de Desenvolvimento Colaborativo de Coisas - CDC – foi criado a partir de uma necessidade de ter um local para algumas pessoas se reunirem para compartilhar conhecimentos tecnológicos e oferecer capacitações gratuitas à comunidade da região. O Minas UP possui as seguintes linhas: incentivar a colaboração entre todos os participantes; construir redes de contato e parcerias; fomentar o empreendedorismo; e inspirar através de exemplos e ações colaborativas[3].

3.3. População e Amostra

Compreende-se que a população ou universo é o conjunto de indivíduos de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno que será observado (KAWARK, 2010). Assim, a população de interesse da pesquisa foi constituída de empreendedores que têm relação direta ou indireta com a comunidade Minas UP na cidade de Montes Claros, que possuem empreendimentos ou que desejam possuir.

A amostragem utilizada na pesquisa classifica-se como amostragem não probabilística do tipo “Bola de Neve”. Esse tipo de amostragem é aquele em que os indivíduos selecionados para serem estudados convidam novos participantes da sua rede de amigos e conhecidos. O nome de “bola de neve” provém justamente dessa ideia: do mesmo modo que uma bola de neve rola ladeira abaixo, cada vez mais ela aumenta seu tamanho. O mesmo ocorre com a essa técnica amostral, ela vai crescendo à medida que os indivíduos selecionados convidam novos participantes. Esse tipo de amostragem é usado com frequência para contactar indivíduos de difícil acesso por parte do pesquisador (BALDIN; MUNHOZ, 2011; VINUTO, 2016).

[3] Disponível em: http://www.confea.org.br/media/Experi%C3%AAncia%20profissional,%20educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20gest%C3%A3o_estudo_de_caso_sobre_o_cdc_minas_up_em_janauba_mg.pdf, Acesso em 03/10/2017

3.4. Instrumento de coleta de dados

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados, a entrevista realizada por meio de um roteiro semiestruturado e uma entrevista estruturada. Segundo Gil (2008) as entrevistas são uma técnica em que o investigador se apresenta junto ao entrevistado com o objetivo de obtenção dos dados da pesquisa, sendo considerada uma interação social em que uma das partes busca a coleta de dados.

Na entrevista semiestruturada foram apresentados os pontos principais como, a visão de desenvolvimento para os entrevistados, as potencialidades econômicas de Montes Claros, as atividades empreendedoras existentes na cidade, a maneira como acontece a integração entre os três elos do modelo Tripla Hélice e se existem lideranças locais que trabalham com o desenvolvimento.

Para a entrevista estruturada, foi utilizado o instrumento de análise sociométrica, que é a essência da amostragem por "bola de neve", a ser explicada posteriormente nesta seção. Esse instrumento é útil para o entrevistador ir direto às pessoas a serem entrevistadas (PENIDO, 2010). Assim, foi entregue aos entrevistados uma tabela que deveria ser preenchida de acordo com os critérios apresentados, através da qual cada entrevistado apontou outros empreendedores que tem como referência na cidade de Montes Claros.

As entrevistas foram transcritas de acordo com orientações de Manzini (2008). Desta forma, a simbologia utilizada foi caracterizada no seu trabalho.

3.5. Período de coleta de dados

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2017, com indivíduos atuantes ou não da comunidade Minas UP. Partiu-se de membros da Comunidade Minas UP e, através de indicações feitas por estes, foi possível o contato com outros empreendedores com ligação direta ou indireta com a área de inovação. Utilizou-se o método de indicação para conseguir mais participantes para o trabalho. Ao todo foram realizadas 16 (dezesseis) entrevistas.

3.6.Técnica de análise de dados

O método de análise dos dados qualitativos escolhido foi a Análise de Conteúdo, que é compreendida como uma análise clássica de materiais textuais, trabalhando assim com palavras ou expressões significativas que são encontradas nos textos utilizados. O seu objetivo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos textos e dados coletados (MEDEIROS, 2012).

Análise de Conteúdo foi feita tendo como base as respostas às questões do roteiro de entrevista e seguiu três etapas: a primeira foi uma pré-análise do material, que constituiu em uma organização das ideias iniciais feitas através de uma leitura flutuante; a segunda etapa foi a exploração do material, que constituiu na definição de categorias de análise. Esta fase caracterizou-se como uma descrição analítica do material coletado, submetendo a um estudo aprofundado e sendo orientado pelo referencial teórico. A terceira fase foi o tratamento dos resultados e interpretação dos dados, sendo o último momento da análise reflexiva e crítica do trabalho. O percurso supracitado foi realizado tendo como referência as orientações de Bardin (2002 *apud* Medeiros, 2012).

Para subsidiar a aplicação da técnica de Análise de Conteúdo, utilizou-se o Software Atlas TI 7. O referido software é utilizado para análises qualitativas de grandes corpos de dados textuais, gráficos, áudio e vídeo. O Atlas TI possui ferramentas que auxiliam a organizar, remontar e gerir o material analisado, assim o foco é concentrado no material de estudo. Seu campo de uso é a antropologia, economia, ciências sociais e outros que também utilizam da análise qualitativa[4].

Para a análise das entrevistas estruturadas, foi utilizado o método da Análise de Redes Sociais. A análise de redes sociais (ARS), que é utilizada por vários campos do conhecimento. Essa análise visa compreender as relações e as interações dos indivíduos ocupantes de uma rede (MARTELETO, 2001), partindo de dados quantitativos, formando gráficos ou rede que representam as interações.

Uma rede pode ser entendida como um grupo de indivíduos que se relacionam uns com os outros com um fim específico, caracterizado assim, por um fluxo de informações. As redes podem ter muitos ou poucos atores. Em uma rede os atores são chamados de nós, ou seja, pessoas que se agrupam com um objetivo específico. Os vínculos são representados pelos laços

[4] Disponível em: http://www.software.com.br/p/atlas-ti-8#product-description, Acesso em 03/10/2017

existentes entre os nós. No gráfico, os vínculos são as linhas que unem os atores. E o fluxo é indicado por uma seta entre os nós. Essa seta indica o sentido da interação, podendo ser unidirecional ou bidirecional (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

Para subsidiar a análise de redes sociais, foi utilizado o software Ucinet 6.109, que é utilizado para criar os atributos. Suas rotinas analíticas de rede permitem uma análise geral das ferramentas, criando, assim, matrizes de linguagem algébrica para manipulação dos dados. Por fim, também foi utilizado o software NetDraw 2.28, programa que permite ilustrar as redes sociais. Ele utiliza os algarismos para criar gráficos de duas ou três dimensões, assim, é capaz de ler os ficheiros criados no software Ucinet (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

Para cada questão analisada foram utilizadas matrizes diferentes, desta forma os atores utilizados não são os mesmos para cada uma das questões analisadas. Foram calculados alguns indicadores na Análise de Redes como, densidade, grau de centralidade, e grau de intermediação.

A densidade da rede é representada em forma de porcentagem. Esse cálculo, mostra se a rede possui alta ou baixa conectividade entre os nós. Para se calcular esse indicador utilizou-se a fórmula [D = RE / RP x 100], sendo que RE são as relações efetivamente existentes entre os nós analisados e RP as relações possíveis entre os mesmos. O número de relações possíveis, por sua vez, pode ser calculado por: [RP= NTN x (NTN – 1)], sendo que NTN é o número total de nós da rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

O grau de centralidade de uma rede consiste no número de atores com os quais um ator está diretamente ligado. Essa ligação pode ser visualizada por dois graus, o de entrada e o grau de saída. O grau de saída é uma soma das interações que os atores têm com os outros nós. Já o grau de entrada é exemplificado pela soma que os outros atores têm com um ator específico.

O grau de intermediação da rede é entendido como uma possibilidade que um ator tem de intermediar as relações com os outros atores da rede, assim, esse pode ser chamado também de ator-ponte

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os entrevistados do presente trabalho foram indicados de acordo com a amostragem por “bola de neve” e que tinham relação direta ou indireta com o Minas UP. Contudo, alguns entrevistados fazem parte de instituições de fomento como Sebrae, FUNDETEC, CODEMC e FIEMG representando o valor de 43,75% dos entrevistados, os representantes do mercado também representam o valor de 43,75% dos entrevistados e os representantes das Instituições de Ensino Superior, representam 12,5% dos entrevistados.

4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo foi dividida em três grandes áreas, a primeira refere-se a visão de desenvolvimento para a cidade de Montes Claros que os entrevistados sugerem, suas potencialidades econômicas e as iniciativas empreendedoras que estão localizadas na mesma. A segunda área descreve os elos do Modelo Tripla Hélice e como eles se relacionam na cidade, e a terceira área define os líderes locais e os seus principais atributos.

4.1.1. **Desenvolvimento de Montes Claros, suas potencialidades, suas iniciativas e contribuições locais**

A visão de desenvolvimento da cidade de Montes Claros para os entrevistados passa por vários tópicos, desde a preocupação em pensar a cidade para os próximos anos, uma preocupação que vai além do poder público e deve ser definida por toda a comunidade. Conforme Martins, Vaz e Caldas (2010), o desenvolvimento local apresenta dimensões de exercício da cidadania, criando interações entre o poder público e a comunidade. Desta forma, criar uma cidade com visão global, com a capacidade de visualizar o que está acontecendo no mundo e aplicar na cidade. Transformar por essa visão uma união entre o setor público e o setor privado, desenvolvendo todos os aspectos da cidade é um quesito importante para os entrevistados.

Além desses critérios de desenvolvimento, os entrevistados acreditam que um setor público é capaz de criar políticas públicas bem definidas buscando a promoção do

desenvolvimento. E no setor privado atrair empresas que absorvam o potencial intelectual da população e não apenas mão de obra barata, e uma união entre universidades e empresas buscando tecnologias que poderiam transformar a realidade da região. Assim, a cidade estaria seguindo o modelo Tripla Hélice proposto por Etzokiwitz e Leydesdorff (2000).

> Eu acho que Montes Claros precisa começar a definir, e isso nós já começamos, e assumir qual é a Montes Claros que eles querem que a comunidade, o povo, o cidadão quer para 2030, 2035 (..). (ENTREVISTADO E1, 2017).
>
> Então é um município desenvolvido é um município que une no meu modo de entender, o público e o privado, eles discutem esse desenvolvimento, planejam esse desenvolvimento, e trabalham para tirar do papel aquilo que foi escrito, é:: levando em consideração que cada entidade público ou privada, tem que ter clara a sua parcela naquilo do desenvolvimento, se você não tem isso claro e delega responsabilidades, por exemplo ao poder público, você tem que fazer isso e tal, a coisa não evolui, a coisa não acontece (...). (ENTREVISTADO E6, 2017).
>
> A universidade ela tem que estar unida com a iniciativa privada, a gente tem que fazer com que os muros da universidade, os trabalhos de pesquisa que a universidade faz sejam de interesse da sociedade, porque hoje é muito fechado (...). (ENTEVISTADO E6).

Para uma cidade ser desenvolvida, ela precisa de mão de obra qualificada, de capacitação da população para absorver conhecimentos e oportunidades, e a partir disso transformar a sua realidade por meio do conhecimento. E essa capacitação deve ir além do ensino superior, deve começar nas escolas em disseminar o empreendedorismo. Dessa forma, a universidade se torna um dos centros para promover o desenvolvimento conforme afirmações de Etzkowitz e Zhou (2006).

> Empreendedor não é empresário, empreendedor é aquela pessoa que busca soluções, então ele pode ser funcionário, ele pode sim ser empresário, mas também pode ser servidor público, (+) essa pessoa que tem esse espírito ele vem colaborando cada vez mais com o desenvolvimento da cidade (...). (ENTEVISTADO E8, 2017).

Através da capacitação devem ser criadas oportunidades para as pessoas continuarem na cidade, porque há relatos de um grande êxodo de pessoas que buscam a cidade de Montes Claros por ser um polo educacional, mas depois do período de estudos deixam a cidade por não encontrarem oportunidades que sejam satisfatórias.

> Bem, primeira coisa eu acredito que a valorização da mão de obra, porque o grande motivo dos negócios aqui não se desenvolverem bem é porque tem uma mão de obra muito barata e os melhores profissionais vão embora, então fica com aquela sobra

> vamos dizer assim, como principalmente no mercado de tecnologia (..). (ENTREVISTADO E14, 2017).

Para impulsionar o crescimento da cidade é necessário criar um ecossistema de inovação, e implementação de empresas de base tecnológica. Essas empresas estão ligadas às inovações e desenvolvimento de ideias que atendem a alguma necessidade do mercado (FERRÃO, 2013; DA SILVA, 2013; SILVA 2013; MORAES et al. 2012). Na cidade de Montes Claros, é necessário principalmente criar uma mudança de mentalidade na população e na cultura da cidade, porque a cidade possui grande potencial de crescimento, que poderia ser aproveitado para a instalação de empresas de base tecnológica utilizando da infraestrutura da cidade, que pode ser considerada de baixo custo de vida para prestar serviços para empresas fora da cidade ou até para outros países.

> Acho que é a pergunta que você fez, o que eu vejo em Montes Claros desenvolvida é justamente isso, você ter uma facilidade não só de infraestrutura, porque aqui a gente já tem alguma, *mas principalmente de mudança de mentalidade*. (...) *Então a gente criando esse ecossistema aqui, vai favorecer com que as pessoas daqui fiquem aqui, as pessoas boas que fiquem aqui, que vai desdobrar em melhorias diretas na cidade, o que faz qualquer cidade, qualquer região, uma empresa, uma instituição se desenvolverem são pessoas*, [grifo nosso] pessoas boas, que aqui vão conseguir atrair mais, produzir mais riquezas aqui e é isso que eu vejo como uma cidade mais desenvolvida, produzido aqui, as pessoas daqui produzindo riquezas daqui da cidade, sendo bom para todo mundo melhorando a vida, o nível social de toda a, não só de Montes Claros como de toda a região (...). (ENTREVISTADO E4, 2017).
>
> Essa palavra ecossistema está muito em moda agora, e assim nessa área nossa sempre surgem palavras, então qual que é *a proposta do ecossistema, é você reunir um grupo de pessoas de quatro áreas específicas que é: a de inovação, ver o que pode ser feito para se ter inovação na cidade; a outra para o próprio empreendedorismo; outra política pública; e o outro de capital* [grifo nosso]. Ou seja, você tendo esses quatro eixos aí, políticas públicas, capital, empreendedorismo e inovação, o que vai acontecer com a cidade? Vai desenvolver. Então o que nós estamos fazendo é unindo todas as forças, poder público, escolas, as empresas, e os outros órgãos, qualquer instituição que queira participar, para ter um planejamento para os próximos 10, 12, 20 anos da cidade. (...) (ENTREVISTADO E11, 2017).

Com relação às potencialidades econômicas da cidade de Montes Claros, foram elencadas algumas bem discutidas conforme Pereira (2007) destaca como polo em serviços, educação e saúde. Mas nesse sentido verificou-se que muitos entrevistados fazem críticas a esses potenciais. No caso saúde, a cidade tem um excelente sistema médico, de qualidade e especializado, sobretudo, o sistema de saúde deixa a desejar porque atende toda a região do Norte de Minas e do Sul da Bahia, e os recursos que são repassados para a cidade não conseguem suprir a demanda de atendimentos. Assim, a maioria dos hospitais da cidade tem

como principal objetivo o atendimento ao SUS. Mesmo aqueles que atendem via convênios e planos de saúde esse não é foco central, contudo há uma escassez de hospitais de atendimento particular para algumas pessoas que preferiram um atendimento mais especializado, e que possuam condições para "desafogar" o atendimento dos hospitais públicos.

> Pra mim saúde que hoje Montes Claros *é um polo de saúde muito interessante e tem que melhorar*, [grifo nosso] mas o polo de saúde ele não pode ficar concentrado só aqui porque não resolve o problema, ele tem que ser irradiado né (...). (ENTREVISTADO E06, 2017).
>
> É:: Montes Claros tem prestação de serviços médicos, eu acho o negócio o polo de ser serviços médicos de primeira qualidade, e no entanto, *tem a primeira contradição de só ter hospitais operados pelo SUS, não tendo nenhum aqui só hospital particular*. (...) Enfim o sistema de saúde nosso, nós somos um polo de saúde, *só que nós temos que atender o universo, o entorno, nós não temos dinheiro nem para atender o nosso,* [grifo nosso] aí nós temos que atender o sul da Bahia, o Norte de Minas, já vira aquelas vans que vem aí? Transporte sanitário, eu acho aquilo assim, um negócio de quinto mundo (...). (ENTREVISTADO E01, 2017).

O serviço educacional da cidade é visto como um predecessor do desenvolvimento (PEREIRA, 2007). Assim, uma cidade com capital intelectual consegue criar grandes oportunidades de negócios, contudo, a cidade hoje é um polo educacional, mas os profissionais não ficam na cidade, havendo uma escassez de bons profissionais. Assim é necessário pensar em atrair empresas para a cidade que absorvam esses profissionais que estão no mercado. Desta forma, as universidades também são consideradas como potenciais econômicos para a cidade a partir do momento que buscam se integrar com o mercado e governo para implantar pesquisas que possuam retornos financeiros para a região e disseminem o espírito empreendedor nos seus alunos.

> Uma grande oportunidade também que eu gosto de citar é as próprias academias, *se você tem muita academia você tem muita pesquisa e as academias elas estão buscando é:: eu tenho conversado com alguns professores, elas estão buscando cada vez mais pesquisas aplicáveis e que gerem um retorno financeiro.* [grifo nosso] E como é que você faz isso? Principalmente com o envolvimento das empresas, então se você tem muita pesquisa você dá um passo a mais no desenvolvimento de tecnologia e de soluções de logística e isso é:: operacionalmente falando é fantástico para a empresa (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).
>
> *É:: acredito também na questão de colocar os projetos de pesquisa que são elaborados hoje dentro da academia em parceria com as empresas para beneficiar a sociedade,* [grifo nosso] nós temos que fazer isso né, porque se não a gente não vai conseguir colocar o Norte de Minas nesse cenário de tecnologia e inovação e sem a universidade (...) (ENTREVISTADO E06, 2017)
>
> Montes Claros, é um caldeirão de gente né, de todos os históricos, histórias de vida, *o fato de ser uma cidade muito universitária possibilita a nós empreendedores uma série de ferramentas para trabalhar e possibilidades que ainda não são exploradas* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E10, 2017).

Dentro dessas oportunidades de mercado é necessário dar abertura para as empresas de tecnologia se instalarem na cidade, porque segundo a ideologia dessas empresas os problemas que possuem na cidade podem ser resolvidos com tecnologia.

> *Tudo que é problema para empreendedor é oportunidade,*[grifo nosso] agua a gente está passando por uma crise de agua aqui na cidade, isso é um problema? É na região como um todo, isso é um problema para o empreendedor isso é uma oportunidade (...). (ENTREVISTADO E8, 2017).

> A potencialidade de Montes Claros é muito grande porque essas *empresas de base tecnologia elas vivem, elas funcionam o seguinte se tiver problema elas resolvem aquele problema, então como a região nossa é uma região com muito problema então tem muita coisa para ser resolvida,* [grifo nosso] talvez um dos maiores campos no Brasil, exatamente porque tem muito problema, se tem muito problema, tem muita solução, se tem muita solução, tem muito dinheiro, e tem empresas de base tecnológica para resolver, essa é uma conta que a gente, até o pessoal de outros países eles falam a startup ela sempre vem do problema (...) (ENTREVISTADO E15, 2017).

Outra grande potencialidade da cidade é o agronegócio da região que pode ser exemplificado pela Expomontes – Exposição Agropecuária de Montes Claros - na cidade, mas esse setor vem enfrentado problemas devido aos fatores climáticos da região, mas no passado esse setor foi um dos principais marcos históricos conforme citado por Querino (2006).

> Nós temos os setores tradicionais como o agronegócio, eles sempre existirão, nós temos a bonivicultura, *mais isso já diminuiu bastante em função da característica da região,* [grifo nosso] mas os serviços, o setor terciário ele precisa ser melhor trabalhando uma vez que se profissionalize mais pessoas e que se trabalhe também consideravelmente os aspectos tecnológicos, aí sim a gente começa a se tornar vanguarda (...) (ENTREVISTADO E16, 2017).

> Potencialidade é, eu escutei anteontem de um produtor, hoje a quantidade de gado que nós temos no norte de Minas é sessenta por cento menos do que a dez anos atrás, *o número de gado que nós temos hoje caiu absurdamente, seca e etc, mas será que não tem conhecimento tecnológico para isso? TEM* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E02, 2017).

Com relação à prestação de serviços a cidade é vista pelos entornos como um grande centro, mas que pode buscar melhorias, tanto da parte do empresariado em suporte ao setor e maiores níveis de treinamento, como da parte do funcionário em buscar sempre atender o cliente com uma maior qualidade, porque uma das maiores críticas a esse setor é o mau atendimento ao cliente.

> Quando você pensa em comércio, eu não vejo Montes Claros é:: (+) organizada, planejadamente como um centro comercial, então você vê as pessoas vem de fora comprar, até vem mas não é uma ação orquestrada, não é uma ação planejada, então fica faltando esse zelo pelo planejamento para que a gente possa efetivamente definir qual vai ser a cidade que nós vamos construir, porque a cidade que nós queremos para 2030 ela começa a ser construída hoje, aliás já passou, ela está sendo construída, mas será que, e o que já está sendo feito leva aonde a gente quer ou a gente vai ter que rever práticas, conceitos, então eu acho que é complicado (...) (ENTREVISTADO E01, 2017).

> *Eu acho que Montes Claros tem um potencial de comércio muito forte, prestação de serviço eu acho que é muito forte na cidade também, mas eu acho que ainda pode melhorar muito,* [grifo nosso] eu acho que por causa dessas questões técnicas também, eu acho que isso parte mais do empresariado do que do próprio trabalhador sabe, eu penso também que o camarada também não pode ficar dependendo de investimentos da empresa né, mas eu não sei como é a sua experiência aqui com a prestação de serviços, mas há uma reclamação geral com relação a isso né (...) (ENTREVISTADO E03, 2017).

O setor alimentício e de entretenimento foram considerados como potenciais para inovar na cidade, porque os negócios que possuem hoje nessa linha não ganham mais a atenção da população. O turismo foi considerado uma potencialidade em dois lados diferentes, o lado do turismo de aventura em aprofundar as potencialidades da região no turismo e o turismo comercial. O turismo comercial se destaca porque a cidade se tornou uma grande porta de entrada e de saída para a região por estar localizada no polo comercial da mesma, além de possuir o aeroporto e as principais rodovias que a ligam a outros grandes centros, dessa forma, se faz necessário potencializar as atividades de gastronomia, atendimento ao público, setor hoteleiro para melhor atender as pessoas que ficam na cidade para realizar alguma atividade nas cidades do entorno.

> *Montes Claros é muito carente principalmente na área de entretenimento, alimentício então se você abre uma coisa que é legal uma coisa que é dinâmico, uma coisa atraente, vai dar certo o Montesclarense comparece*, [grifo nosso] o potencial econômico da cidade é muito alto também, mas é pouco explorado porque a gente ainda confia pouco nessas possibilidades que a cidade tem para oferecer (...) (ENTREVISTADO E10, 2017).

> O turismo de aventura que tem aqui na nossa região né, é:: porque o cerrado mineiro ainda aqui no Norte de Minas é onde está mais preservado, *então é nós temos que desenvolver um turismo para conhecer um pouco mais da nossa flora pro lado medicinal, nós temos que desenvolver um turismo de aventura para o lado cultural, como é o caso das cavernas do Peruaçu né, as construções rupestres* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

> *Montes Claros não tem um turismo, pontos turístico*, tem o lapa grande aí que pode ser explorado, mas tá mais para o foco local, *mas como a gente é um polo regional para cá converge todas as pessoas né, a gente pode ser a porta de entrada do turismo* [grifo nosso] é:: rural, por exemplo de toda a região. O turista vem para cá e fica aqui e daqui ele vai visitar a região, é:: mas ainda tem a dificuldade de estar trabalhando esse atendimento no aeroporto, pelos taxistas, pelos nossos restaurantes, pelos nossos

> hotéis, então a gente não tem um padrão ainda de qualidade das coisas, a gente não tem nem informação detalhada para o turista que chega, então a área de turismo, a área de turismo para os negócios pode ser desenvolvida né (...) (ENTREVISTADO E07, 2017).

Outro grande potencial da região que foi especificado nas entrevistas foi a energia fotovoltaica que pode ser futuramente mais aprofundada pela universidade e pelo mercado.

Para acelerar o desenvolvimento dessas potencialidades que a cidade de Montes Claros possui, foram elencados alguns itens. Dentre eles os entrevistados sugeriram uma maior atuação do governo local no planejamento urbano da cidade na intenção de destacar as instituições de ensino e os estudantes que podem ver a cidade como um lugar para morar e estudar que atenda a todas as necessidades, dentre elas a de locomoção. Assim, é necessário buscar uma continuidade nos projetos políticos que a cidade possui, isso em função da mudança de gestão que ocorre no período eleitoral. E principalmente que haja uma troca de alguns gestores que estão à frente dos processos políticos da cidade.

> A política e organização delas falta, nós não temos origens políticas sérias de praticamente nada (...). *Falta continuidade, falta qualidade, falta boas avaliações, falta bons acompanhamentos, bons monitoramentos das ideias.* [grifo nosso] Veja as grandes faculdades brasileiras, qual delas tem desenvolvido projetos interessantes que tenham saído para o mercado, normalmente os centros tecnológicos e só. *Organização política, estruturação política para que esses projetos tenham começo, meio e fim* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E02, 2017).

> Mas a verdade é a seguinte, minha opinião, *substituir todas as lideranças por jovens líderes, idealistas, capazes, bem formados, porque é eles que vão mudar a nossa realidade* [grifo nosso] (...). OS JO-VENS, eu não vejo outro caminho. Não só pela virtude do jovem, mas porque você tira o vício do velho, você muda o software, a cabeça dos nossos gestores que precisam se modernizar, existem figuras no nosso cenário que tem que ser colocadas de lado urgentemente, e eu não estou falando só de idade, quando eu falo jovem líder eu falo dessa garotada que está vindo aí, mas tem gente que tem 50, 60 anos e que tem cabeça de jovem (...) (ENTREVISTADO E01, 2017).

Outra forma de alavancar o desenvolvimento da cidade seria através da criação de uma cultura cooperativista, disseminando o associativismo entre a comunidade, empresários e órgãos de fomento. Para criar essa cultura é necessário o desenvolvimento de eventos que integram todos os entes e principalmente as instituições de ensino superior, interrompendo a rivalidade entre elas.

> *Engajamento das pessoas, a união, associativismo, associação e cooperação né, um planejamento* né [grifo nosso], a gente tem que fazer isso e um propósito, infelizmente a gente não tem um propósito aqui, até porque a gente, a maioria das pessoas daqui não são daqui de Monte Claros e a gente não tem, *e não pensamos nada, não planejamos nada, a cidade não é planejada na infraestrutura rodoviária, não é planejada na infraestrutura para habitação, na infraestrutura para educação, nada.* [grifo nosso] Então assim, não temos essa cultura, mas o passo fundamental é as instituições, as universidades, empresas se unirem em torno de um plano, o que nós queremos para Montes Claros né, assim, o que nós queremos aqui nós cidadãos de Montes Claros, queremos fazer o que com o que nós temos aqui, né, e não temos lideranças, muitas lideranças que possam estar fazendo isso, as universidades estão para dentro preocupadas em oferecer uma educação né, os professores de certa forma com uma visão intra né, eles não preparam o profissional, as universidades não estão preparando os profissionais, aliás nem as escolas estão preocupadas em formar cidadãos, elas estão preocupadas em fazer curso superior, oferecer a vocês universitários um diploma e isso é muito perigoso, muito ruim (...) (ENTREVISTADO E07, 2017).

> *Fomento*, eu adoro essa palavra fomento porque é o que a gente vem fazendo, *é você criar curso, você criar oficina, você criar semana, uma semana encaixado no outro* [grifo nosso] (...). Então é fomento porque o fomento muda a cultura e o acadêmico vai ter uma nova percepção desse mercado, ele vai ter, vai abrir um leque de possibilidades para ele. E claro a sociedade vai perceber que as coisas estão mudando né (...). *Então é fomento, é atividades, atividades, atividades dentro das instituições, fora das instituições, com apoio de empresariado, com apoio de poder público, com apoio da sociedade civil organizada* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E12, 2017).

4.1.1.1. **Iniciativas empreendedoras**

Uma das iniciativas empreendedoras mais citadas na cidade é o Minas UP. Há divergências sobre a sua formação, sendo que alguns entrevistados mencionaram que a referida comunidade foi criada a partir de um evento realizado na Unimontes – Universidade Estadual de Montes Claros - no ano de 2015 e depois disso empreendedores e empresários da área de tecnologia começaram a se reunir para discutir questões relacionada a negócios e empreendedorismo, como tornar a cidade um polo em inovações tecnológicas. Outro relato mostra que o movimento surgiu da necessidade de empresários da área de tecnologia em ter contatos com os profissionais da área e estudantes, assim, para estreitar essa relação foram incentivados almoços uma vez na semana e a partir desse movimento criou-se o grupo. Com relação à data de criação, há relatos que foi em meados de 2013 a 2014. Mas em ambos os relatos há uma conformidade no conceito do grupo, como comunidade orgânica de empreendedorismo, inovação e tecnologia que busca fomentar o desenvolvimento da cidade e da região.

> Minas UP, que *é uma comunidade orgânica de empreendedorismo, inovação e tecnologia* que a gente fomenta exatamente esse desenvolvimento. *O que a gente pensa, o que Montes Claros precisa para virar um polo tecnológico, um polo de desenvolvimento, empreendedorismo, que as pessoas queiram ficar aqui e queiram desenvolver esse ecossistema local.* [grifo nosso] A gente chama muito de ecossistema porque ecossistema ele é complexo né, ele é um conjunto desses, conjunto de digamos instituições, de grupos organizados, de tudo o que move a cidade com o objetivo de desenvolvimento. E eu faço parte também do comitê permanente para inovação do Sebrae, onde as instituições de ensino superior estão a associadas dentro desse grupo de forma a prover e:: eventos que fomente esse desenvolvimento (...) (ENTREVISTADO E12, 2017).

Há outras iniciativas que buscam o desenvolvimento da cidade que foram citadas como inovativas, como o CODEMC – Conselho de Desenvolvimento Econômico Sustentável de Montes Claros. O CODEMC é um órgão não governamental que tem por finalidade pensar Montes Claros para o futuro, estabelecendo diretrizes com a comunidade civil organizada. Esse órgão é sustentando pelo município, mas os gestores não podem ser políticos influenciados pela prefeitura, porque dessa forma acaba com a efetividade do órgão. Desse modo, os conselhos municipais possuem o papel de auxiliar a administração pública na colaboração da comunidade civil participar efetivamente das atividades e decisões a serem tomadas para alcançar maiores chances de sucesso nas políticas sociais (CARVALHO; CASTRO; REGO, 2007).

Na cidade de Montes Claros, o conselho surgiu como uma iniciativa de trabalhar o desenvolvimento a partir de uma cidade modelo que foi a cidade de Maringá, que está localizada no estado de Paraná, cujo desenvolvimento é influenciado diretamente por sua cultura.

> Eu acho que Montes Claros, nós estamos tentando fazer um planejamento estratégico para 30 anos, e aí a nossa função é pressionar o poder público, nós vamos pressionar, nós vamos tentar fazer com que os candidatos, os políticos, se comprometam com o projeto, *mas nós mesmos não temos bandeira política nenhuma, partidária. A nossa atividade ela é política lógico, não existe atividade que não seja política, mas ela não é partidária, não está a favor de partido nenhum.* [grifo nosso] Nós estamos caçando apoio de quem puder nos dá apoio (...) (ENTREVISTADO E01, 2017).

> O projeto do Codemc – Conselho de Desenvolvimento Sustentável de Montes Claros – *onde se buscava unir a sociedade civil organizada com o poder público e planejar a cidade para o futuro, planejar a longo prazo e também é:: acabar ou reduzir com a descontinuidade com a mudança de gestões.* [grifo nosso] Ali eu comecei a crescer bastante, eu comecei a gostar muito de cidade, da ideia de pessoas se organizarem e também poderem trazer soluções e não só esperando o poder público, mas também ajuda-lo (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).

Outra iniciativa que busca o desenvolvimento da cidade é a FUNDETEC – Fundação de Desenvolvimento Tecnológico do Norte de Minas. Ela foi criada em 1994 com o

objetivo de desenvolver pesquisas ligadas ao agronegócio da região, posteriormente ela começou a desenvolver pesquisas que engajavam em outras áreas como o desenvolvimento de uma incubadora, desenvolvimento de inovações e políticas públicas mais adequadas. Para que ocorra esse desenvolvimento a FUNDETEC trabalha com o envolvimento das instituições de ensino com outros órgãos do município. Portanto, segundo Etzkowitz (2009), essa instituição pode ser considerada uma organização híbrida que promove a integração entre dois elos do Modelo Tripla Hélice, como o Mercado e a Universidade.

> A FUNDETEC, que é a Fundação de desenvolvimento tecnológico do Norte de Minas, *e quando fala sobre desenvolvimento startup, tecnologia e inovação, a gente atua no território Norte de Minas, atua na cidade de Montes Claros, mas também atua nas demais cidades, porque um dos grandes parceiros é a academia, as universidades, principalmente as universidades que tem projetos de pesquisa*, [grifo nosso] é:: e aí nós começamos então a incentivar que as universidades envolvam e apoiam essas startups (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

> A FUNDETEC hoje, já respondendo uma pergunta sua, *a FUNDETEC tem quatro linhas de pesquisas, quatro áreas que ela atua, na verdade linhas de pesquisa não, tem quatro áreas específicas: uma delas é a incubadora,* que tem como objetivos incubar projetos e fica lá no distrito industrial; *a outra são os projetos prioritários ligados a gramíneas,* a produção de uma alimentação para o gado mais tolerante a seca no caso da nossa região, esses projetos já estão prontos com os professores da UFMG, Epamig, Unimontes, já foram entregues para diversos órgãos e só estão esperando agora a gente ter os financiamentos; *a outra linha de trabalho é com o Sebrae que nós fomentamos nas escolas, com as indústrias, com o Minas UP; e tem uma outra linha que é apoiar diretamente ao Minas UP, nós trabalhamos com eles diretamente né.* [grifo nosso] É importante também a gente salientar o seguinte, durante, nos últimos dois anos nós fizemos uma prospecção muito interessante com relação às escolas, porque hoje todas as escolas trabalham em conjunto com a FUNDETEC (...) (ENTREVISTADO E11, 2017).

As iniciativas que promovem o desenvolvimento na cidade já demonstram contribuições que foram relatadas como, crescimento pessoal e profissional, criação de *networking*, desenvolvimento de relacionamentos empreendedores e de negócios, integração das instituições de ensino e fomento no gerenciamento de políticas que buscam o desenvolvimento, e principalmente um destaque da cidade e da região como polo de inovação do estado de Minas Gerais, e dessa forma o envolvimento da cidade com as atividades e eventos realizados se torna mais forte, como o Campus Night que vai ocorrer na cidade, que é uma prévia do evento Campus Party, um dos maiores eventos de inovação e empreendedorismo que ocorre na América Latina. Uma grande contribuição é a mudança na mentalidade de alguns empresários que já começam a perceber que as atividades, os processos de negócios tradicionais precisam ser revistos para acompanhar os processos tecnológicos que estão surgindo.

> Assim o que a gente vê de mais concreto na cidade é um grupo de pessoas interessados em um assunto, começando a se formar, a ganhar uma cara, e isso é importante porque de certa forma vai chamando a atenção, *eu vejo que hoje as instituições de ensino estão começando a ficar preocupadas, no bom sentindo, com as necessidades que elas tem de se adequar, adequar a sua grade é:: (+), sua forma de ensinar com base no que esse movimento de startups está ganhando o mundo e aqui em Montes Claros está ganhando movimento*. [grifo nosso] Então é, eu acho que o grande legado que ainda pode ser deixado vai, ainda vai vir, e a gente começa a sentir que uma sementinha está sendo plantada e isso é importante (...) (ENTREVISTADO E05, 2017).

> *A gente percebe um frescor na mentalidade dos empresários tradicionais que, a gente percebe que essa turma que está chegando agora, que está empreendendo, e tem feito é::, tem trazido conceitos, ferramentas, soluções, ideias*, não só divergem, [grifo nosso] como trazem mais uma simplificação no jeito de fazer para algumas empresas, hoje o perfil do cliente mudou, a necessidade e a urgência dele também, então para isso nós temos que adequar a nossa forma de entregar serviços, e entregar produto para esse cliente, e muito mais que isso a gente precisa entregar valor (...) (ENTREVISTADO E16, 2017).

Dentre as limitações que foram apresentadas pelos entrevistados que atrapalham o desenvolvimento local, foi citada principalmente uma mudança na mentalidade das pessoas, dos empresários, porque o discurso que a cidade de Montes Claros, que o Norte de Minas é pobre deve ser superado, porque há uma grande relação de dinheiro entre grandes empresas e empreendedores na região, mas esse dinheiro não fica na cidade, porque as matrizes dessas empresas não se encontram na cidade, apenas uma filial, ou os grandes empreendedores não moram mais na região. Outra grande mudança que deve ocorrer para acontecer o desenvolvimento é uma maior integração e cooperação entre os empreendedores, muitos acreditam que não devem compartilhar informações e conhecimentos para promover uma integração no setor, assim, não há divulgação de eventos e atividades relacionadas que poderiam promover um ganho conjunto.

> Um fator que a região nossa, *é uma região pobre, tem mudado isso, na verdade ela não é pobre, é uma região que movimenta muito dinheiro, tem muito dinheiro, tem muita oportunidade de negócio, só que a mentalidade ainda é pobre, qualquer pessoa que você perguntar sobre o Norte de Minas vai falar que é nordeste, que é miserável, que não tem água, e na verdade é a mente das pessoas que está assim, quem entende e pensa diferente está ganhando muito dinheiro* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E14, 2017).

> Mas isso só ocorre porque a gente não participa das coisas, porque as pessoas, aqui para se desenvolver um projeto para a região as pessoas falam assim, não eu não vou entrar nesse momento não, mas depois se der certo eu entro né, *ahhh eu não sei, aí a pessoa começa aí no meio do caminho ele dispersa, então assim para a gente fazer projeto aqui com o coletivo é muito difícil, porque as pessoas eles querem ver se vai dar certo primeiro com os outros e não preocupa com o engajamento dele na questão,*

> *então assim, ele é incapaz de trocar uma informação com o outro porque ele tem medo do cara pegar uma informação dele, então assim, é essas coisas que a gente tem que vencer*, [grifo nosso] porque se a gente nunca tomar a iniciativa não vai acontecer, vai continuar a ser uma república de bananas mesmo, que todo mundo vem aqui, faz o que quer, leva o nosso voto, faz um tanto de coisa (...) (ENTREVISTADO E07, 2017).

Como limitação no movimento Minas UP, mencionou-se que houve uma perda no propósito da comunidade, sendo que os almoços não contribuíram mais para o desenvolvimento, ficando vagos e genéricos, e surgindo, assim, subgrupos para atender os assuntos específicos de cada área que participava do movimento. Outra grande crítica para a comunidade é que há alguns relatos de ser um grupo fechado, mas alguns integrantes consideram que estava ocorrendo uma busca por melhorias para a cidade e para o grupo, assim nem todos os participantes estavam envolvidos, alguns se sentindo mais a parte sobre esse processo. Por fim, houve críticas sobre pessoas que buscavam o movimento apenas para conhecer mais, se integrar, mas que não possuíam negócios e não contribuíam de forma efetiva para o desenvolvimento de algo, tornando-se um participante apagado dentro do grupo.

> A gente tem um almoço aqui que ele é muito genérico ele era um formato muito bom quando era poucas pessoas, mas à medida que o almoço ficou grande ele começou a ficar deficiente no sentido de não atender as expectativas que a gente tinha inicialmente, então a partir disso ai foi surgindo subgrupos, sub eventos, sub movimentos paralelos pra dar suporte justamente pra dar mais eficiência ao grupo (...) (ENTREVISTADO E04, 2017).

> *A gente é:: ao mesmo tempo que a gente está buscando desenvolver o ecossistema a gente está aprendendo a como fazer isso, não é porque a gente quer estar em um grupo fechado, muito pelo contrário, porque a gente não sabe exatamente, vai aprendendo*, [grifo nosso] por isso que a gente conversa muito com outras cidades, a gente pesquisa lá fora o que está acontecendo, pois é algo totalmente novo, sem contar que tem as características locais que não é desse bolo, que você pega o que está acontecendo lá e aplica na cidade e pronto se resolve? Não, não é (..) (ENTREVISTADO E08, 2017).

Através dos relatos dos participantes, notou-se que o governo também não contribui de forma efetiva para o desenvolvimento da cidade, porque há uma interrupção nos processos e projetos de melhoria depois dos 4 anos de mandato não havendo uma continuidade. Assim, os projetos de desenvolvimento de um setor não ocorrem, porque são superiores ao prazo do mandato. Outra crítica a esse setor é a alta carga tributária que impede os empreendedores de darem continuidade nas suas empresas, e aquelas que buscam a tecnologia como *startups* não possuem capital inicial suficiente para dar seguimento aos processos burocráticos, tornando-se um grande empecilho.

> Se você fizer um acompanhamento dos últimos dois anos, mas especificamente no ambiente político que nós estamos vivendo, o ambiente político atrapalha absurdamente o desenvolvimento comercial, industrial e:: econômico do país de modo geral (...) (ENTREVISTADO E02, 2017).

> *O poder público, o poder público a cada quatro anos sofre um viés né, então o poder público também tem que ter a iniciativa de buscar a iniciativa privada para discutir problemas que são de responsabilidade do poder público*, mas não é tudo, todo mundo tem a sua parcela naquilo ali, mas eu tenho que criar essas condições, agora eu sinceridade eu ainda não tenho resposta para isso, porque a gente convida, a gente é:: vê que algumas participam, mas tem algumas pessoas também que são imediatistas, *é:: quando a gente trabalha com desenvolvimento tem que entender o seguinte que tem ações de curto, médio e longo prazo, agora aquelas de longo prazo que fazem a transformação, as de curto prazo são gravetos que você vai jogando nessa fogueira, mas as de longo que são impactantes, e muitas das vezes as pessoas, principalmente da gestão pública pensam nos quatro anos, e desenvolvimento não se faz em quatro anos, então quando você vai desenvolver um determinado setor, aquele determinado setor ele passa disso* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

4.1.2. **Papel do governo e universidade no desenvolvimento; articulação entre os agentes do MTH**

Segundo o Modelo Tripla Hélice apontado por Etzkowitz e Zhou (2006), o governo tem o papel de alavancar ou retrair o desenvolvimento através das suas regulamentações e eventualmente através de financiamentos.

Na cidade de Montes Claros, a atuação do governo local na promoção do desenvolvimento foi descrita como incipiente, mas ainda fraco, sendo que as suas iniciativas não contribuem de forma efetiva. Essas iniciativas são a sala do microempreendedor, que foi criada em conjunto com o Sebrae, onde uma pessoa consegue todas as aprovações de laudos para a abertura do seu negócio e o CNPJ, isso em um curto período de tempo, facilitando assim para o empreendedor que gastaria muito tempo para conseguir essas aprovações se fosse procura-las em lugares separados. Outra atividade em conjunto com o Sebrae é a capacitação dos empreendimentos empresariais da cidade, para atenderem as demandas da prefeitura, como as licitações, e das empresas que possuem sedes na cidade como fornecedores. E para o desenvolvimento intelectual, há uma iniciativa em fomentar o empreendedorismo em escolas do ensino médio e fundamental, debatendo assuntos com os jovens e criando essa mentalidade inovadora, esse trabalho está sendo feito em parceria com o Minas UP.

As atividades inovadoras têm papel fundamental para criar e aumentar a atratividade de uma região e consequentemente promove o desenvolvimento (NATÁRIO;

COUTO; ALMEIDA, 2012). Quando questionados sobre a atuação do governo local para a promoção do desenvolvimento em atividades inovadores e tecnológicas, os entrevistados descreveram como péssima, porque não está contribuindo de forma efetiva, mesmo que durante o período de eleição o atual prefeito descreveu em seu projeto político que incentivaria o desenvolvimento de *startups* e empreendedorismo na cidade, mas por motivos desconhecidos ainda não foi feita nenhuma ação. Uma justificativa que alguns entrevistados utilizaram para a não atuação do governo nos primeiros meses de mandato, foi uma reestruturação da prefeitura, uma estabilização do seu caixa para realizar ações locais.

> *Sobre o desenvolvimento empresarial ele tem um movimento forte com a sala do microempreendedor, sala mineira do empreendedor, que ela basicamente faz a legalização, a formalização de micro e pequenas empresas*, acho que por um tempo era só MEI – Micro empreendedor individual – e parece que agora estão indo para JUSENG e agora também vai ter micro empresa e pequena empresa. Então eles fazem um suporte para legalização dessas empresas e parece que em parceria com o Sebrae eles também ahh, dão treinamentos, fazem uma capacitação em parceira com o Sebrae. Então hoje o movimento que a prefeitura faz de capacitação aos empresariados é esse, sala do empreendedor. (...). *Quanto a inovação o governo municipal não faz nada a respeito, e pelo que percebo não temos expectativa alguma de que faça* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E05, 2017).

O governo estadual já é bem visto na promoção do desenvolvimento tecnológico da cidade, porque está desenvolvendo atividades que beneficiam a cidade de Montes Claros. Uma atuação do governo estadual foi a criação da lei de *startups*, que foi feita em conjunto com os ecossistemas do estado de Minas, dessa forma, como foi uma ação conjunta a probabilidade de obterem maiores chances de sucesso são maiores.

> *É:: outra ação também, é que o governo ele estava investindo em alguns agentes locais em todas as regiões do estado para desenvolver o ecossistema de tecnologia*, mas estavam sendo pessoas da rede do próprio governo, aí teve um momento que elas pararem e pensaram assim, poxa ao invés de eu colocar pessoas que eu conheço, que as vezes não estão tão bem envolvidas com esse movimento, é:: eu vou passar a saber quem já está diretamente envolvido e que tem feito esse trabalho sem ajuda nenhuma do governo, eles fizeram isso recentemente *e eu acredito que foram em dezessete regiões do estado de Minas e selecionaram agentes de desenvolvimento local (+) e tem potencializado esse desenvolvimento, e aí eu gosto de destacar que Montes Claros tem sido referencia para eles, Montes Claros e o Norte de Minas, Montes Claros não está sozinho nessa e o norte de Minas como um todo, tem se destacado porque os agentes tem contatos na nossa rede, então eles já sabem quem está fazendo, com quem eles podem contar, chamam a turma para organizar eventos, para organizar conversas com o governo e então isso é muito facilitado* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E08, 2017.

A universidade tem uma grande força na promoção do desenvolvimento (ETZKOWITZ; ZHOU, 2006), e a sua atuação deve acontecer de diferentes ângulos. Um deles é mudar a concepção de formação dos alunos, porque o foco que se tem hoje nas instituições de ensino é formar alunos com capacidade técnica, sem uma percepção do mercado e sem contribuir de forma efetiva para esse movimento. Dessa forma, é necessário que as universidades pensem em dois pontos para melhorar a formação dos alunos, o primeiro é uma reestruturação da grade curricular dos cursos, adequando ao mercado atual e incluindo disciplinas que falam sobre o empreendedorismo que se tornou hoje um ponto central a ser discutidos pelos jovens. O segundo ponto é uma capacitação dos alunos para os órgãos de fomento que a cidade possui e como usufruir desses órgãos de forma eficiente para a empresa e como colaborar para o ambiente em que ela estará localizada.

> *A formação da faculdade ela ajuda muito no intuito de preparação do aluno, preparação da mão de obra, comprovação cientifica de informações, então é muito interessante esse lado, porque um lado de teoria e o outro lado é pratica, muitas vezes os dois pontos precisam ser ajustados* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E09, 2017.

> *As universidades estão para dentro preocupadas em oferecer uma educação né*, [grifo nosso] os professores de certa forma com uma visão intra né, eles não preparam o profissional, as universidades não estão preparando os profissionais, aliás nem as escolas estão preocupadas em formar cidadãos, elas estão preocupadas em fazer curso superior, oferecer a vocês universitários um diploma e isso é muito perigoso, muito ruim (...) (ENTREVISTADO E07, 2017.

A universidade tem o papel de integrar com o mercado buscando desenvolver pesquisas que irão contribuir para uma melhoria de processos ou criação de produtos para as empresas (NATÁRIO; COUTO; ALMEIDA, 2012). Essa integração entre esses dois elos é fundamental, mas não acontece de forma efetiva na cidade. Ela foi citada apenas como a atuação das empresas júnior dentro de algumas instituições de ensino na cidade. É uma prática muito falha ainda porque não tem apoio total e deveria ser mais incentivado, porque vivenciar práticas de mercado conciliando com os estudos teóricos em sala é fundamental para uma atuação do profissional.

> Já *com o envolvimento da academia você pode ir muito além, a pesquisa pode trazer resultados impactantes na cidade* [grifo nosso] seja num lucro ainda maior ou seja na

> redução de custos da produção, na prestação de serviços que tem um impacto também direto nos lucros (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).
>
> *As empresas júnior com uma força muito grande, acho isso muito válido, muito importante terem empresas júnior, acho muito interessante esse contato dos acadêmicos com o mercado de trabalho, antes propriamente irem para o mercado de trabalho*, [grifo nosso] muito importante, ir para o mercado de trabalho saindo da instituição de ensino, muito importante, ahh, mas acho é:::, preciso frisar isso, que essa é só a minha visão, mas em algumas instituições de ensino a interligação entre empresas e acadêmicos é muito fraca, muito ruim (...) (ENTREVISTADO E05, 2017).

Uma grande crítica à integração dos elos universidade e empresa, é que a universidade se encontra fechada para o mercado, produzindo pesquisa por pesquisa e não pesquisas que poderiam ser aplicadas às empresas. Dessa forma, a infraestrutura de laboratórios e salas poderiam ser mais bem aproveitados, auxiliando em novas empresas como consultorias, a utilização da infraestrutura para criação de incubadoras, utilização dos auditórios para a promoção de palestras e eventos que fomentem a ideia de empreendedorismo, empresas tecnológicas e sobretudo discutir o desenvolvimento da cidade, o que a comunidade quer para os próximos anos.

> Hoje a universidade brasileira, ela é muito incentiva a fazer papel, a fazer paper, artigo e tal, e a gente entende que isso não é muito legal, nós entendemos o seguinte, que *a universidade ela tem que estar unida com a iniciativa privada, a gente tem que fazer com que os muros da universidade, os trabalhos de pesquisa que a universidade faz sejam de interesse da sociedade, porque hoje é muito fechado* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

A integração entre os empresários foi identificada pelos entrevistados como fraca, porque na cultura da cidade não predomina o associativismo, a cooperação entre os empresários, cooperação em uma troca de informações pertinentes para ambos os lados, como uma ação conjunta para compra de mercadorias visando uma diminuição dos gastos. Existem na cidade instituições que visam à integração dos empresários da cidade como a ACI (Associação Comercial e Industrial) e o CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas), mas as críticas a essas instituições são grandes, porque são muito fechada nelas mesmas e a grandes empresários, não havendo a abertura para pequenos negócios, associações de bairro que precisam de um acompanhamento para se manterem, não há uma divulgação efetiva com os pequenos empreendedores, além disso, essas instituições fazem atividades isoladas, não havendo uma integração entre eles para promoverem eventos em conjunto que possam

beneficiar a todos os empresários, atividades que mostrem os acontecimentos do mercado atual, promovendo uma mudança na forma de atuação dos empresários.

> Muito baixo, muito baixo, cada empresário pensa que ele é uma ilha, e pior, uma ilha de prosperidade, eles não articulam, não há articulação (...) (ENTREVISTADO E01, 2017).
>
> *Olha, ahh eu vejo uma importância muito grande nas associação comercial e industrial – ACI - eu vejo que muitos empresários de sucesso participam da ACI e eles tem uma integração muito forte lá dentro, uma rede de contatos muito forte, uma rede de negócios muito forte, acho isso importante.* [grifo nosso] Acho que eles deveriam atuar um pouco mais para fora, os grandes empresários da cidade deveriam se unir também para gerar novos grandes empresários na cidade, e não só com que eles façam com que os negócios deles cresçam, mas que perpetuem, eu acho que eles deveriam pensar em criar novos empreendedores para a cidade, para desenvolver a cidade (...) (ENTREVISTADO E05, 2017).
>
> *Ainda muito pequena, poderia ter muito mais, eu acho que as entidades poderiam estar conversando mais entre elas*, tipo, a CDL com ACI com o Sindicato do Comércio com a Sociedade Rural com as cooperativas de crédito, com a própria secretaria de desenvolvimento econômico de Montes Claros, *eu acho que precisa de pessoas que tenham essa iniciativa, eu acho que ainda falta essa iniciativa de estar chamando, mas assim eu não sei te dizer o motivo de que isso não acontece, mas isso é uma coisa que não é espontâneo, deveria ser espontâneo* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

Safiulin, Fatkhiev e Grigorian (2014) destacam, a integração entre os três entes, mercado, universidade e governo promovem o desenvolvimento, contudo é necessário que a integração aconteça de maneira sólida. Na cidade de Montes Claros a integração entre os esses três entes, foi entendido como baixo, e muitos entrevistados desconhecem se essa integração existe.

As práticas de integração na cidade são poucas feitas através de algumas agências de fomento como a FUNDETEC e o Sebrae, mas ainda são bem iniciais. Quando questionados sobre as atividades de elos entre universidade e empresa, alguns entrevistados só conseguem perceber a atuação da universidade como geradora de conhecimento e as empresas com contratação de mão de obra, e as empresas júnior entram nessa categoria. Outros entrevistados mencionaram atividades em conjunto da universidade com a empresa, mas casos isolados e temporários, parcerias feitas em prol de algum objetivo específico. Quanto ao elo governo os entrevistados disseram que não possuem nenhuma ação para promover essa integração e o seu papel como intermediador da relação universidade – empresa, não ocorre.

> *Eu acho que já, essas parcerias já existem a muito tempo*, eu acho que tem quer ter uma inovação nesse tipo de inovação, não só de ter um acadêmico para (+), olha eu tenho um acadêmico aqui para, vou fazer uma troca eu te dou aqui um espaço e eu te dou um acadêmico para estar, em vez de você fazer concurso eu te dou um estagiário para você não ter que fazer concurso e ter despesa. *Então eu acho que tem que ir muito além disso de troca de favores, eu não estou dizendo que acontece isso, não sei como funciona, mas é o que a gente percebe* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E03, 2017).

> Nesse ponto eu gosto de destacar um grupo que tem se reunido constantemente com o auxílio da Fundetec e do Sebrae que chama ecossistema do Norte de Minas que são encontros ainda com um grupo pequeno que tem destacado, que tem debatido quatro eixos no desenvolvimento de tecnologias na cidade, é:: habitat, empreendedorismo, capital e políticas públicas. E está havendo o envolvimento das universidades públicas e privadas daqui de Montes Claros (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).

> *O poder público ele ainda vai ter que ter um envolvimento de maior destaque para que isso possa ocorrer, para que essa hélice tríplice possa trabalhar de forma mais é:: mais forte*. [grifo nosso] Porque hoje eu vejo que as academias e eu volto a enfatizar públicas e privadas tem investido muito. Então eles estão é, eu vejo que estão no caminho correto. As empresas estão correndo para o mesmo caminho, tanto que além da gente falar muito nas empresas de desenvolvimento de tecnologias, inovação, startups, também é falado nas grandes empresas e na indústria, na revolução industrial 4.0, que é você colocar a tecnologia em cada parte do seu processo industrial empresarial, com isso potencializando lucros e reduzindo gastos. Então os empresários também estão tendo essa visão de investimento, só que o poder público ainda está de forma muito tímida (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).

4.1.3. **Lideranças locais e suas atribuições**

Para desenvolver a cidade, muitos entrevistados acreditam que é necessário ter uma liderança que busque esse processo, portanto, a formação de lideranças locais é essencial para os mesmos. Quando questionados sobre essas lideranças locais, muitos entrevistados dizem que há uma liderança empresarial forte em alguns setores, mas esses líderes não pensam como um todo, não discutem iniciativas, não contribuem para o ecossistema que está sendo formado na cidade.

Portanto, uma liderança eficaz precisas ser inovadora para resolver os problemas políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais, encontrados na cidade de Montes Claros, além de serem estratégicos, criando uma visão de futuro e manter a estabilidade dessa visão (SEM; EREN, 2012; ROWE, 2002). Assim, os novos líderes que podem mudar a cidade são os jovens que estão entrando no mercado, que estão adquirindo conhecimentos que podem transformar a cidade, e que esses jovens talvez futuramente consigam integrar os três elos, universidade, empresa e governo, e a partir deste ponto discutir qual a cidade que se quer para o futuro, quais as suas necessidades, as suas potencialidades, o que pode ser melhorado, o que

é urgente para a cidade, e a partir dessa visão e integração, pensar as ações e começar a desenvolvê-las.

> Não tenho dúvida, *está assim de jovens aí muito bem preparados, sem vícios posturais, sem vícios atitudinais, sem vícios de comportamento, capazes de se der um espaçozinho para eles fazer uma revolução na cidade* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E01, 2017).

> Eu acredito que sim, é:: sinto exclusive que, sinto não, nessa parte eu posso afirmar porque eu estou protagonizando essa questão, que eu particularmente eu não quero estar é:: a frente para sempre, eu já estou vendo alguns acadêmicos que, algumas pessoas que ainda estão na academia, vendo como futuros líderes desse movimento, *a gente tem que criar essa cultura, esse movimento não é meu, não é dos meus colegas mais próximos, mas é um movimento da cidade. Então a gente tem buscado criar essa cultura, passar essa responsabilidade para os novatos, vamos colocar assim, para que eles vivenciem isso e aí essa cultura se torne permanente na cidade* [grifo nosso] (...) (ENTREVISTADO E08, 2017).

> *Então há sim lideranças fortes em Montes Claros, há quem diga que não, mas tem gente que não sabe o que está acontecendo e tem gente que fala que é, e que são fracas essas lideranças*, [grifo nosso] então eu acredito que as lideranças empresariais elas precisam mudar a perspectiva, assim a gente tem que tirar a liderança de dentro dessas empresas e jogar para dentro desses grupos de inovação, de negócios de alto impacto, porque há uma nova, eu falo que um novo evangelho, uma nova doutrina acontecendo e que tem muitas empresas alheias, elas não querem ver ou talvez elas estão a margem das informações, dos acontecimentos que é muito ruim também para elas próprias (...) (ENTREVISTADO E12, 2017).

Um líder precisa se incomodar com a situação da cidade e a partir disso definir bem os problemas e procurar as melhores soluções, pensando no bem estar de toda a população. Dessa forma, os atributos que os líderes locais precisam são sobretudo uma visão clara do que se quer para a cidade e um bom planejamento das ações que devem ser tomadas, características que também são afirmadas por Minuzzi, Vargas e Fialho (2016). Assim, esse líder precisa entender o movimento de empreendedorismo e inovação que ocorre na cidade e engajar os três elos nesse movimento. É necessário ter uma visão global do que está acontecendo fora, podendo aproveitar as oportunidades, e desenvolver essas atividades na cidade. Outro atributo é empatia, por todas as pessoas que querem participar do movimento e a partir disso conseguir fazer um acompanhamento mais completo das suas atividades.

> *Pra mim o primeiro atributo é gostar da cidade, acreditar na cidade, no potencial da cidade, segundo atributo é ter um comportamento organizacional forte, de planejamento forte, eu tenho que ter um atributo de iniciativa e pro atividade, (+) eu tenho que ter a consciência de que eu vou entrar em um projeto que os resultados significativos são de longo prazo, então eu tenho que ter paciência, perseverança,* [grifo nosso] se eu não tiver perseverança eu desisto no meio do caminho, então esses

> atributos que eu considero fundamental para que você promova o desenvolvimento da cidade de uma forma integrada, de uma forma que a cidade se sinta preparada para o futuro né, aonde eu tenho segurança, mobilidade, eu tenha é:: uma cidade aonde o forasteiro vira e fala assim aqui eu moraria, aqui eu traria minha família para morar, então eu tenho que caminhar para isso, para dar oportunidades para todos, investir pesado em educação, porque o desenvolvimento passa pela educação, então eu tenho que ter boas escolas, públicas e privadas e é isso, são esses atributos que eu enxergo para fazer com que a cidade deslanche do lado do desenvolvimento (...) (ENTREVISTADO E06, 2017).

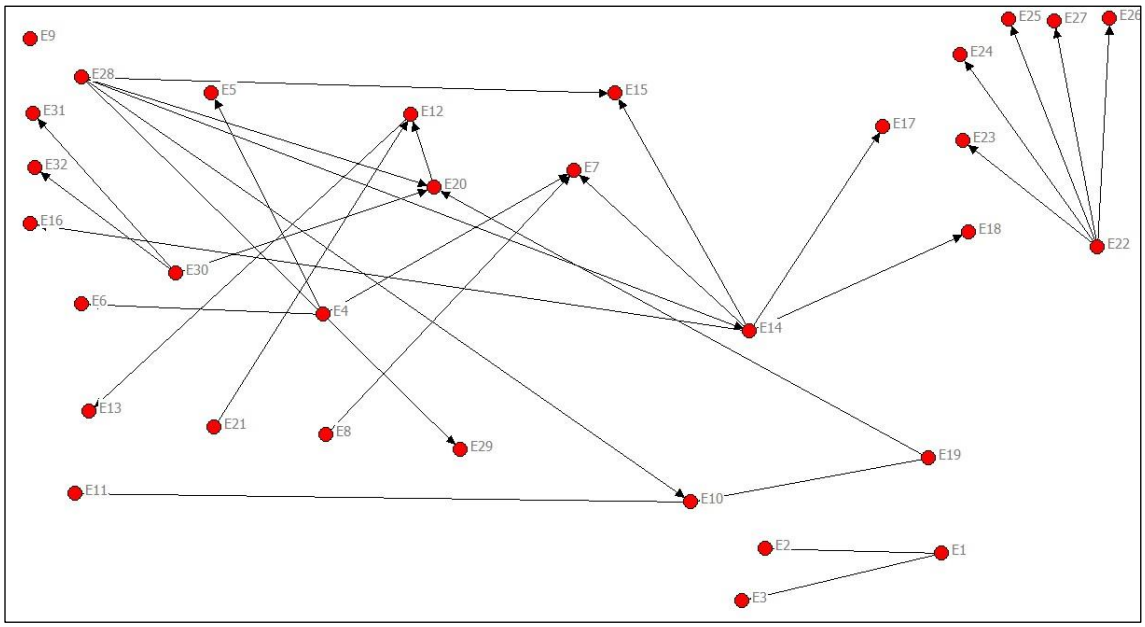
4.2. ANÁLISE DE REDE

Apresenta-se nesta secção a análise de rede de desenvolvimento empresarial em Montes Claros, baseando-se nos empreendedores entrevistados neste estudo e nos indivíduos que foram indicados por eles como sendo pessoas de referência em desenvolvimento da inovação e em desenvolvimento empresarial. A referida análise permite vislumbrar a presença a presença ou ausência de atores centrais que desempenham papeis importantes no desenvolvimento local da cidade. Para tanto, foram feitas 05 (cinco) proposições aos entrevistados, que serão transcritas e detalhadas a seguir.

4.2.1. **Proposição 1:** *A pessoa com quem eu mais aprendo sobre desenvolvimento da inovação nos negócios é*

Para essa análise cada entrevistado deveria indicar as pessoas com quem mais aprendia sobre inovação, sendo que essas pessoas poderiam estar dentro do movimento de desenvolvimento local ou não. Os resultados são apresentados pela figura abaixo, lembrando que cada ponto vermelho representa um indivíduo e as setas representam o fluxo de interações entre os indivíduos, podendo ser unidirecionais, quando um ator indica ou é indicado por outro, assim, a seta possui apenas uma direção de sentido. Ou pode ser bidirecional, onde dois atores possuem vínculos entre si e a seta possui dois sentidos de direção. Quando um ator não apresenta qualquer tipo de vínculo, não apresentando interações ele fica solto na rede, indicado pelos pontos isolados (ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

FIGURA 04: Laços sobre aprendizagem e inovação no desenvolvimento dos negócios



FONTE: Elaborado pelo autor.

Por meio da figura 04, é possível verificar que alguns membros interagem entre si para obterem uma maior aprendizagem sobre desenvolvimento da inovação. Todavia, percebe-se que há membros que foram indicados para participar da entrevista, mas que não interagem com nenhum outro membro da rede ou que talvez interagem com pessoas fora do movimento de desenvolvimento local, que é o escopo desta preposição.

O valor obtido para o grau de densidade da rede foi de 3,2% o que representa uma baixa conectividade da mesma.

Para se chegar ao grau de centralidade da rede, calculou-se inicialmente o grau de entrada (*indegree*), assim, com base na tabela abaixo, conclui-se que existem dois atores centrais, ou seja, aqueles mais apontados nessa rede como a pessoa que é considerada mais frequentemente como referência sobre a inovação e desenvolvimento nos negócios, a saber E07 e E20. Já as pessoas que mais indicaram (*outdegree*) outros atores com os quais que aprendem sobre inovação e desenvolvimento nessa rede foram os membros E22, E28 e E14.

A tabela abaixo apresenta o grau de centralidade da rede.

TABELA 02: Grau de centralidade da rede, proposição 01 – Ucinet

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
22 E22	5.000	0.000	16.129	0.000
28 E28	5.000	0.000	16.129	0.000
14 E14	5.000	1.000	16.129	3.226
4 E4	3.000	0.000	9.677	0.000
30 E30	3.000	0.000	9.677	0.000
1 E1	2.000	0.000	6.452	0.000
19 E19	2.000	0.000	6.452	0.000
21 E21	1.000	0.000	3.226	0.000
8 E8	1.000	0.000	3.226	0.000
10 E10	1.000	2.000	3.226	6.452
20 E20	1.000	3.000	3.226	9.677
12 E12	1.000	2.000	3.226	6.452
7 E7	0.000	3.000	0.000	9.677
9 E9	0.000	0.000	0.000	0.000
11 E11	0.000	1.000	0.000	3.226
13 E13	0.000	1.000	0.000	3.226
15 E15	0.000	2.000	0.000	6.452
17 E17	0.000	1.000	0.000	3.226
3 E3	0.000	1.000	0.000	3.226
2 E2	0.000	1.000	0.000	3.226
5 E5	0.000	1.000	0.000	3.226
18 E18	0.000	1.000	0.000	3.226
23 E23	0.000	1.000	0.000	3.226
16 E16	0.000	1.000	0.000	3.226
25 E25	0.000	1.000	0.000	3.226
26 E26	0.000	1.000	0.000	3.226
27 E27	0.000	1.000	0.000	3.226
24 E24	0.000	1.000	0.000	3.226
29 E29	0.000	1.000	0.000	3.226
6 E6	0.000	1.000	0.000	3.226
31 E31	0.000	1.000	0.000	3.226
32 E32	0.000	1.000	0.000	3.226

FONTE: Elaborado pelo autor

Após o cálculo do grau de entrada (*indegree*) e de saída (*outdegree*), foi possível identificar o índice de centralização. Esse índice é considerado uma condição especial, onde um dos atores representa um papel central na rede. Para a proposição sob análise, o grau de centralização foi de 13,528% o que aponta para inexistência de um ator que exerça um papel claramente central ligando os demais nós da rede.

. Os graus de intermediação obtidos para a proposição sob análise que não são nulos foram quatro, para os empreendedores E20, E12, E14 e E10 com os respectivos valores: 0,645; 0,538; 0,430; e 0,215. Assim, a média de intermediação da rede foi de 0,057.

A tabela abaixo demonstra quais são os valores para identificar o grau de intermediação da rede.

TABELA 03: Grau de intermediação da rede da proposição 01 - Ucinet

		1 Betweenness	2 nBetweenness
20	E20	6.000	0.645
12	E12	5.000	0.538
14	E14	4.000	0.430
10	E10	2.000	0.215
1	E1	0.000	0.000
3	E3	0.000	0.000
5	E5	0.000	0.000
7	E7	0.000	0.000
9	E9	0.000	0.000
2	E2	0.000	0.000
11	E11	0.000	0.000
8	E8	0.000	0.000
13	E13	0.000	0.000
6	E6	0.000	0.000
15	E15	0.000	0.000
16	E16	0.000	0.000
17	E17	0.000	0.000
18	E18	0.000	0.000
19	E19	0.000	0.000
4	E4	0.000	0.000
21	E21	0.000	0.000
22	E22	0.000	0.000
23	E23	0.000	0.000
24	E24	0.000	0.000
25	E25	0.000	0.000
26	E26	0.000	0.000
27	E27	0.000	0.000
28	E28	0.000	0.000
29	E29	0.000	0.000
30	E30	0.000	0.000
31	E31	0.000	0.000
32	E32	0.000	0.000

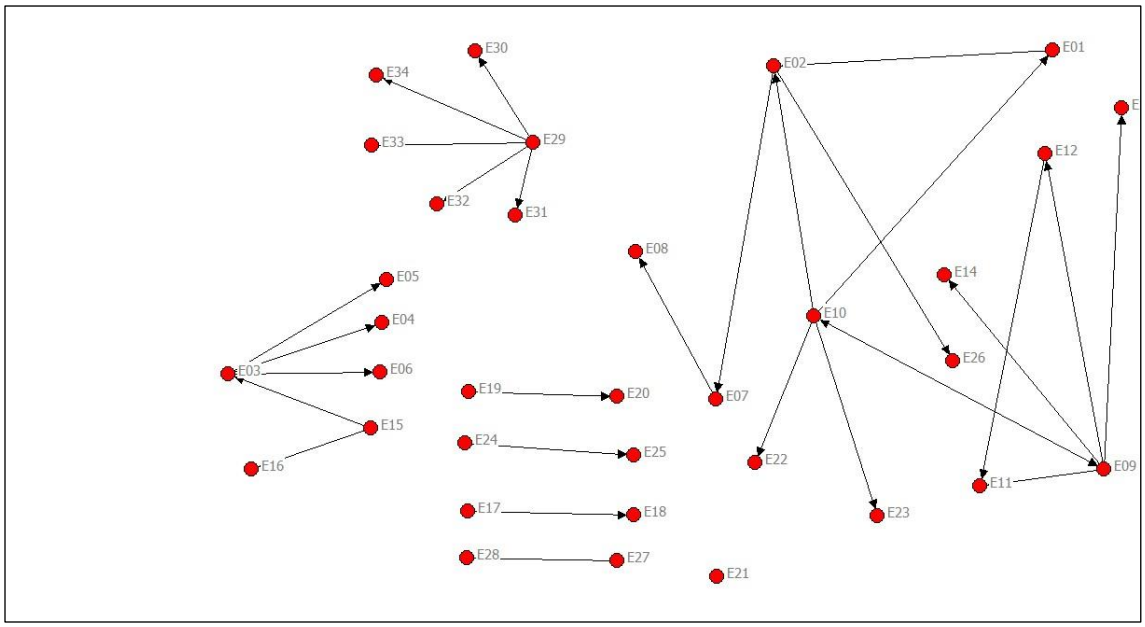
FONTE: Elaborado pelo autor.

4.2.2. **Proposição 2:** *Eu sempre estou trocando informações sobre desenvolvimento empresarial com*

Para apresentar os resultados desta rede, deve-se considerar que foram utilizados os mesmos parâmetros para a rede anterior. Cada entrevistado deveria indicar alguém que troca

informações sobre o desenvolvimento empresarial, sendo essas pessoas participantes de algum movimento ou não. A figura abaixo representa as interações dessa rede.

FIGURA 05: Interações referentes a troca de informações



FONTE: Elaborado pelo autor.

Analisando a figura 05 é possível perceber que existem atores que indicaram apenas uma pessoa, sendo que nem todas as pessoas indicadas nesta proposição puderam ser entrevistadas, por motivos como falta de contato ou indisponibilidade do indivíduo em participar da pesquisa. Também é possível identificar um ator (E21) que não indicou ninguém nesta proposição.

Foi calculado o grau de densidade dessa rede chegando-se ao valor de 2,49% o que representa uma baixa conectividade da mesma. Comparando a densidade desta rede com a rede anterior, verifica-se que o valor obtido é inferior, assim pode-se verificar que há pouca troca de informações entre os entrevistados.

Foi calculado o grau de centralidade *indegree* (grau de entrada) para essa rede, obtendo dois atores centrais que são os E02 e E11. Esses atores foram os que mais tiveram indicações para a proposição. Para o grau *outdegree* (saída) foi verificado que existem três atores centrais: E09, E10, E29.

A tabela abaixo representa o grau de centralidade da rede.

TABELA 04: Grau de centralidade proposição 02 - Ucinet

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
9 E09	5.000	1.000	15.152	3.030
10 E10	5.000	1.000	15.152	3.030
29 E29	5.000	0.000	15.152	0.000
3 E03	3.000	1.000	9.091	3.030
15 E15	2.000	0.000	6.061	0.000
2 E02	2.000	2.000	6.061	6.061
12 E12	1.000	1.000	3.030	3.030
24 E24	1.000	0.000	3.030	0.000
1 E01	1.000	1.000	3.030	3.030
19 E19	1.000	0.000	3.030	0.000
17 E17	1.000	0.000	3.030	0.000
7 E07	1.000	1.000	3.030	3.030
27 E27	1.000	0.000	3.030	0.000
6 E06	0.000	1.000	0.000	3.030
4 E04	0.000	1.000	0.000	3.030
14 E14	0.000	1.000	0.000	3.030
8 E08	0.000	1.000	0.000	3.030
18 E18	0.000	1.000	0.000	3.030
5 E05	0.000	1.000	0.000	3.030
20 E20	0.000	1.000	0.000	3.030
13 E13	0.000	1.000	0.000	3.030
22 E22	0.000	1.000	0.000	3.030
23 E23	0.000	1.000	0.000	3.030
16 E16	0.000	1.000	0.000	3.030
25 E25	0.000	1.000	0.000	3.030
26 E26	0.000	1.000	0.000	3.030
11 E11	0.000	2.000	0.000	6.061
28 E28	0.000	1.000	0.000	3.030
21 E21	0.000	0.000	0.000	0.000
30 E30	0.000	1.000	0.000	3.030
31 E31	0.000	1.000	0.000	3.030
32 E32	0.000	1.000	0.000	3.030
33 E33	0.000	1.000	0.000	3.030
34 E34	0.000	1.000	0.000	3.030

FONTE: Elaborado pelo autor.

Possuir centralidade indica que esses atores obtêm um maior fluxo de informações na rede. O índice de centralização dessa rede foi de 12,948% o que indica que a possibilidade de ter um papel central nessa rede é muito baixa, e comparado com a proposição 01 esse grau é ainda menor. A tabela abaixo representa os resultados relativos grau de intermediação da rede.

TABELA 05: Grau de intermediação proposição 02 - Ucinet

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
2	E02	9.000	0.852
10	E10	7.000	0.663
9	E09	4.000	0.379
7	E07	4.000	0.379
3	E03	3.000	0.284
4	E04	0.000	0.000
5	E05	0.000	0.000
8	E08	0.000	0.000
1	E01	0.000	0.000
6	E06	0.000	0.000
11	E11	0.000	0.000
12	E12	0.000	0.000
13	E13	0.000	0.000
14	E14	0.000	0.000
15	E15	0.000	0.000
16	E16	0.000	0.000
17	E17	0.000	0.000
18	E18	0.000	0.000
19	E19	0.000	0.000
20	E20	0.000	0.000
21	E21	0.000	0.000
22	E22	0.000	0.000
23	E23	0.000	0.000
24	E24	0.000	0.000
25	E25	0.000	0.000
26	E26	0.000	0.000
27	E27	0.000	0.000
28	E28	0.000	0.000
29	E29	0.000	0.000
30	E30	0.000	0.000
31	E31	0.000	0.000
32	E32	0.000	0.000
33	E33	0.000	0.000
34	E34	0.000	0.000

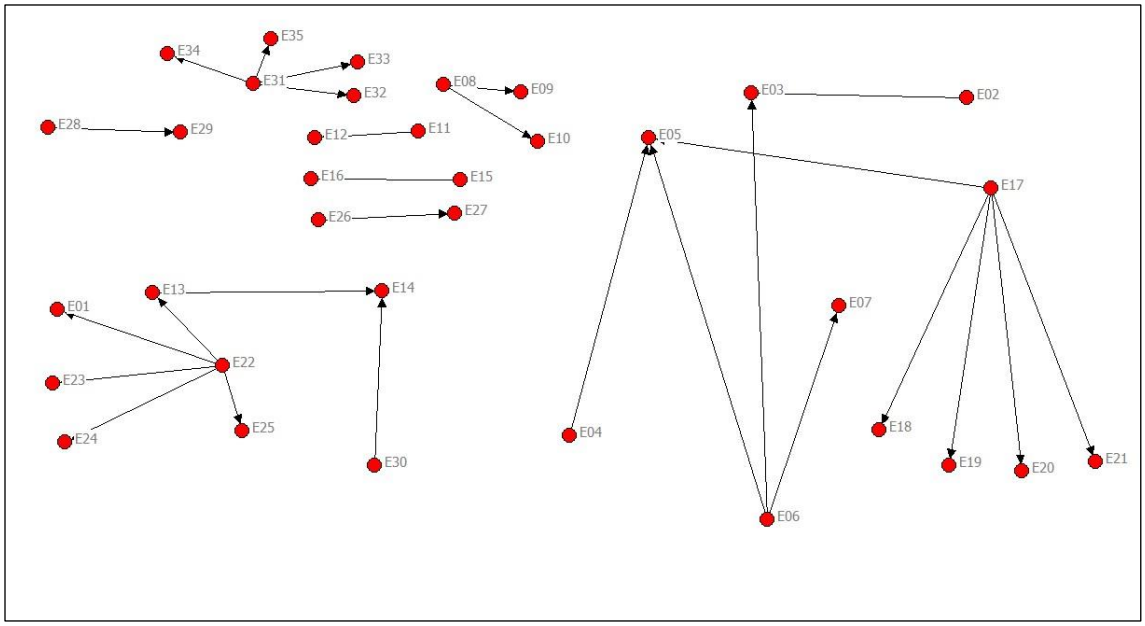
FONTE: Elaborado pelo autor.

Para o grau de intermediação dessa rede foram encontrados valores não nulos para cinco empreendedores E02, E10, E09, E07 e E03 com os respectivos valores: 0,852; 0,663; 0,379; 0,379; e 0,284. Assim, a média de intermediação da rede foi de 0,075, baixo valor que indica a inexistência de um ator-ponte que intermedeia todas as relações, e sim vários atores que fazem esse papel.

4.2.3. **Proposição 3:** *A pessoa que tenho como referência em relação ao desenvolvimento empresarial em Montes Claros é*

Essa rede tem o papel de identificar as pessoas que são referência na cidade em desenvolvimento empresarial, ou seja, se existem atores de referência nesse aspecto entre os entrevistados e entre aqueles indicados pelos entrevistados. A rede para esta proposição está representada abaixo na Figura 06:

FIGURA 06: Interações identificando uma pessoa referência



FONTE: Elaborado pelo autor.

Verificando a figura 06, pode-se perceber que existem atores isolados nas interações e alguns atores que mantiveram um fluxo pequeno. Ou seja, não é possível identificar uma pessoa de referência em desenvolvimento empresarial baseando-se na rede, já que as interações entre os indivíduos estão distantes.

O valor calculado para o grau de densidade da rede foi de 2,35% o que representa uma baixa conectividade entre os nós. Dentre as redes analisadas até então, esse valor é o menor, ou seja, essa rede é a que se apresenta o menor grau de conectividade entre os elos/atores. A tabela 06 abaixo representa o grau de centralidade da rede.

TABELA 06: Grau de centralidade proposição 03 - Ucinet

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
17 E17	5.000	0.000	14.706	0.000
22 E22	5.000	0.000	14.706	0.000
31 E31	4.000	0.000	11.765	0.000
6 E06	3.000	0.000	8.824	0.000
8 E08	2.000	0.000	5.882	0.000
11 E11	1.000	0.000	2.941	0.000
15 E15	1.000	0.000	2.941	0.000
4 E04	1.000	0.000	2.941	0.000
26 E26	1.000	0.000	2.941	0.000
2 E02	1.000	0.000	2.941	0.000
13 E13	1.000	1.000	2.941	2.941
28 E28	1.000	0.000	2.941	0.000
30 E30	1.000	0.000	2.941	0.000
3 E03	0.000	2.000	0.000	5.882
7 E07	0.000	1.000	0.000	2.941
16 E16	0.000	1.000	0.000	2.941
1 E01	0.000	1.000	0.000	2.941
10 E10	0.000	1.000	0.000	2.941
19 E19	0.000	1.000	0.000	2.941
12 E12	0.000	1.000	0.000	2.941
21 E21	0.000	1.000	0.000	2.941
18 E18	0.000	1.000	0.000	2.941
23 E23	0.000	1.000	0.000	2.941
24 E24	0.000	1.000	0.000	2.941
25 E25	0.000	1.000	0.000	2.941
9 E09	0.000	1.000	0.000	2.941
27 E27	0.000	1.000	0.000	2.941
20 E20	0.000	1.000	0.000	2.941
29 E29	0.000	1.000	0.000	2.941
5 E05	0.000	3.000	0.000	8.824
14 E14	0.000	2.000	0.000	5.882
32 E32	0.000	1.000	0.000	2.941
33 E33	0.000	1.000	0.000	2.941
34 E34	0.000	1.000	0.000	2.941
35 E35	0.000	1.000	0.000	2.941

FONTE: Elaborado pelo autor.

O grau de centralidade *indegree* (entrada) foi calculado, sendo possível a identificação de três atores centrais nessa rede, E05, E03 e E14. Para o grau de saída (*outdegree*), também foram encontrados três atores centrais, E17, E22 e E31. Dessa forma, os atores de entrada são indivíduos que possuem maiores indicações, ou seja, os indivíduos que poderiam exercer o papel de referência, contudo, dois desses atores não participaram das entrevistas.

O grau de centralização é identificado pela existência ou inexistência de um ator central na rede e, quando calculado chegou-se ao valor de 12,803%, o que aponta para uma probabilidade muito baixa da existência desse ator central. Comparando-se esse valor com das

redes anteriores, esse valor é o mais baixo. A tabela 07 abaixo representa o grau de intermediação da rede.

TABELA 07: Grau de intermediação proposição 03 - Ucinet

	1 Betweenness	2 nBetweenness
13 E13	1.000	0.089
2 E02	0.000	0.000
3 E03	0.000	0.000
4 E04	0.000	0.000
1 E01	0.000	0.000
6 E06	0.000	0.000
7 E07	0.000	0.000
8 E08	0.000	0.000
9 E09	0.000	0.000
10 E10	0.000	0.000
11 E11	0.000	0.000
12 E12	0.000	0.000
5 E05	0.000	0.000
14 E14	0.000	0.000
15 E15	0.000	0.000
16 E16	0.000	0.000
17 E17	0.000	0.000
18 E18	0.000	0.000
19 E19	0.000	0.000
20 E20	0.000	0.000
21 E21	0.000	0.000
22 E22	0.000	0.000
23 E23	0.000	0.000
24 E24	0.000	0.000
25 E25	0.000	0.000
26 E26	0.000	0.000
27 E27	0.000	0.000
28 E28	0.000	0.000
29 E29	0.000	0.000
30 E30	0.000	0.000
31 E31	0.000	0.000
32 E32	0.000	0.000
33 E33	0.000	0.000
34 E34	0.000	0.000
35 E35	0.000	0.000

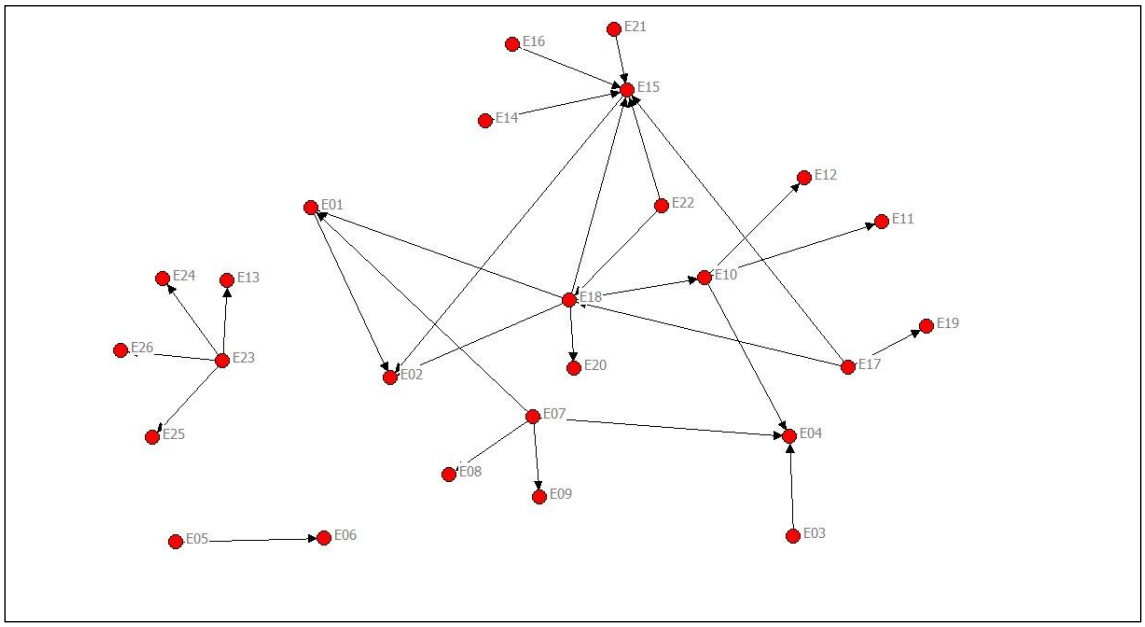
FONTE: Elaborado pelo autor.

A intermediação representa um ator que intermedeia toda a rede, ou seja, um ator ponte. Na rede sob análise, foi encontrado apenas um ator que possui valores não nulos, o E13, com valor de 0,089. A média da intermediação da rede é de 0,003. Todavia, apesar do valor não-nulo, percebe-se que o ator E13 não desempenha o papel de ator-ponte de forma representativa, haja vista que intermedeia apenas a relação entre os atores E22 e E14, conforme representado pela Figura 06.

4.2.4. **Proposição 4:** *A pessoa com a maior rede de contatos sobre desenvolvimento empresarial em Montes Claros é*

Essa rede deve identificar uma pessoa central na rede de contatos sobre o desenvolvimento empresarial, sendo assim, esse indivíduo possui um papel central na determinação do desenvolvimento. A figura abaixo demonstra a ilustração gráfica dessa rede.

FIGURA 07: Interações representando a pessoa com maior rede de contatos



FONTE: Elaborado pelo autor.

Analisando a figura 07, pode-se perceber que todos os atores estão ligados a pelo menos um outro ator da rede, dessa forma, entende-se que os nós da rede estão se tornando mais unidos no intuito de encontrar uma pessoa específica para o critério da preposição sob análise, apesar de que é possível verificar alguns atores mais isolados da maior parte da rede.

Calculou-se a densidade da rede, chegando ao valor de 4,03%. Apesar de ser um valor baixo para a densidade da rede, constata-se que, relativamente às demais redes já analisadas, esse é o valor mais alto, apontando para uma maior conectividade da rede quanto à proposição 04. A tabela a seguir mostra o grau de centralidade da rede.

TABELA 08: Grau de centralidade proposição 04 - Ucinet

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
18 E18	5	2	20	8
7 E07	4	0	16	0
23 E23	4	0	16	0
10 E10	3	1	12	4
17 E17	3	0	12	0
22 E22	2	0	8	0
5 E05	1	0	4	0
15 E15	1	6	4	24
3 E03	1	0	4	0
1 E01	1	2	4	8
21 E21	1	0	4	0
16 E16	1	0	4	0
14 E14	1	0	4	0
6 E06	0	1	0	4
2 E02	0	3	0	12
13 E13	0	1	0	4
11 E11	0	1	0	4
12 E12	0	1	0	4
19 E19	0	1	0	4
20 E20	0	1	0	4
8 E08	0	1	0	4
9 E09	0	1	0	4
4 E04	0	3	0	12
24 E24	0	1	0	4
25 E25	0	1	0	4
26 E26	0	1	0	4

FONTE: Elaborado pelo autor.

Para o grau de centralidade *indegree* (entradas), foram identificados três atores centrais na rede: E15, E02 e E04. Para o grau *outdegree* (saídas), identificaram-se os atores, E18, E07 e E23. Dessa forma, pode-se perceber que há uma possibilidade de três dos autores da rede serem os centrais, ou seja, aqueles que possuem maior rede de contatos.

Quanto ao grau de centralização, o mesmo foi de 16,480%, ou seja, esse indicador mostra à possibilidade de se chegar a um ator que exerça um papel central, e, comparado com as redes anteriores, é também o valor mais alto. A tabela abaixo representa o grau de intermediação da rede.

TABELA 09: Grau de intermediação proposição 04 - Ucinet

	1 Betweenness	2 nBetweenness
18 E18	13.000	2.167
10 E10	9.000	1.500
15 E15	4.000	0.667
1 E01	1.000	0.167
3 E03	0.000	0.000
6 E06	0.000	0.000
7 E07	0.000	0.000
8 E08	0.000	0.000
9 E09	0.000	0.000
4 E04	0.000	0.000
11 E11	0.000	0.000
12 E12	0.000	0.000
13 E13	0.000	0.000
14 E14	0.000	0.000
2 E02	0.000	0.000
16 E16	0.000	0.000
17 E17	0.000	0.000
5 E05	0.000	0.000
19 E19	0.000	0.000
20 E20	0.000	0.000
21 E21	0.000	0.000
22 E22	0.000	0.000
23 E23	0.000	0.000
24 E24	0.000	0.000
25 E25	0.000	0.000
26 E26	0.000	0.000

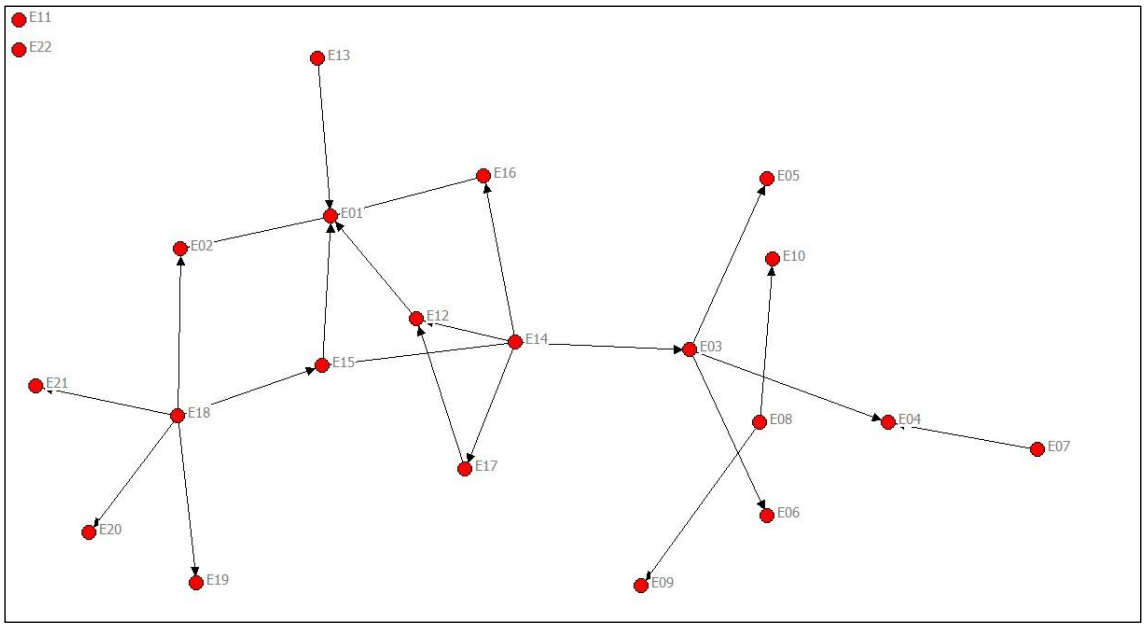
FONTE: Elaborado pelo autor.

No grau de intermediação da rede foram identificados quatro atores que não possuem valores nulos, E18, E10, E15 e E01, cujos valores são respectivamente 2,167; 1,500; 0,667; e 0,167. Assim, a média de intermediação da rede foi de 0,173. Esse grau demonstra quais atores são os chamados atores-ponte, cujas intermediações estão representadas na figura 07.

4.2.5. **Proposição 5:** *A pessoa que mais articula ações de promoção do desenvolvimento empresarial em Montes Claros é*

Essa rede tem por objetivo identificar a pessoa central com maior articulação para promover o desenvolvimento empresarial da cidade. Apresenta-se abaixo a, ilustração gráfica da rede referente a essa proposição.

FIGURA 08: Interações representando a pessoa com maiores ações no desenvolvimento



FONTE: Elaborado pelo autor.

Analisando a rede, pode-se perceber que apenas dois nós não citaram outras pessoas ou foram citados como maiores articuladores do desenvolvimento empresarial na cidade. De qualquer maneira, é possível afirmar que essa é a rede que possui maiores interações entre os atores, pois, fora os dois atores supracitados todo o restante da rede está conectado, conforme figura 08.

Calculando o grau de densidade chegou-se ao valor de 4,34%, o que representa a rede com maior grau de conectividade entre os nós. A tabela abaixo representa o grau de centralidade da rede.

TABELA 10: Grau de centralidade da proposição 05 - Ucinet

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
14 E14	5.000	0.000	23.810	0.000
18 E18	5.000	0.000	23.810	0.000
3 E03	3.000	1.000	14.286	4.762
8 E08	2.000	0.000	9.524	0.000
1 E01	1.000	4.000	4.762	19.048
16 E16	1.000	1.000	4.762	4.762
13 E13	1.000	0.000	4.762	0.000
17 E17	1.000	1.000	4.762	4.762
15 E15	1.000	2.000	4.762	9.524
12 E12	1.000	2.000	4.762	9.524
7 E07	1.000	0.000	4.762	0.000
10 E10	0.000	1.000	0.000	4.762
11 E11	0.000	0.000	0.000	0.000
9 E09	0.000	1.000	0.000	4.762
4 E04	0.000	2.000	0.000	9.524
5 E05	0.000	1.000	0.000	4.762
6 E06	0.000	1.000	0.000	4.762
2 E02	0.000	2.000	0.000	9.524
19 E19	0.000	1.000	0.000	4.762
20 E20	0.000	1.000	0.000	4.762
21 E21	0.000	1.000	0.000	4.762
22 E22	0.000	0.000	0.000	0.000

FONTE: Elaborado pelo autor.

A centralidade encontrada para os valores *indegree* (entradas) permitiu a identificação de cinco atores centrais: E01, E15, E12, E02 e E04. Para os valores *outdegree* (saídas), foram identificados três atores principais: E14, E18 e E03.

Analisando o grau de centralização da rede foi identificado o valor de 19,955%, ou seja, essa rede é a rede que possui maior probabilidade de ter um ator central, contudo, é a rede que possui maiores atores identificados com valores *indegree*. A tabela abaixo, traz os resultados do grau de intermediação da rede.

TABELA 11: Grau de intermediação da proposição 05

		1 Betweenness	2 nBetweenness
1	E01	6.000	1.429
3	E03	3.000	0.714
12	E12	2.667	0.635
15	E15	1.667	0.397
16	E16	0.667	0.159
6	E06	0.000	0.000
2	E02	0.000	0.000
8	E08	0.000	0.000
9	E09	0.000	0.000
10	E10	0.000	0.000
11	E11	0.000	0.000
7	E07	0.000	0.000
13	E13	0.000	0.000
14	E14	0.000	0.000
4	E04	0.000	0.000
5	E05	0.000	0.000
17	E17	0.000	0.000
18	E18	0.000	0.000
19	E19	0.000	0.000
20	E20	0.000	0.000
21	E21	0.000	0.000
22	E22	0.000	0.000

FONTE: Elaborado pelo autor.

Para o grau de intermediação, foram identificados cinco entrevistados que não possuem valores nulos, E01, E03, E12, E15 e E16, cujos valores são respectivamente 1,429; 0,714; 0,635; 0,397 e 0,159. Assim, a média de intermediação da rede foi de 0,152. Esse indicador demonstra os atores-ponte cuja intermediação está representada na figura 08.

O quadro abaixo, refere-se a todos os agentes citados como centrais em cada uma das proposições e a instituições, onde atuam. Alguns entrevistados citados como centrais não participam de nenhuma instituição, assim, foram identificados como mercado.

TABELA 12: Classificação das proposições

	Agentes	Instituições
Proposição 01	E07; E20	Unimontes; CODEMC
Proposição 02	E02; E11	CODEMC; Unimontes
Proposição 03	E05; E03; E11	Mercado; FIEMG; Sebrae
Proposição 04	E15; E02; E04	CODEMC; FIEMG
Proposição 05	E01; E15; E12; E02; E04	FUNDETEC; CODEMC; Mercado; Sebrae; FIEMG

FONTE: Do autor.

Alguns dos entrevistados identificados como centrais aparecem em mais de uma proposição, como o entrevistado que faz parte da instituição CODEMC e aparece em quatro das cinco proposições. E o entrevistado que faz parte da instituição Unimontes que aparece em duas das proposições. As demais instituições que aparecem em mais de uma proposição são de entrevistados diferentes, mas demonstra quais instituições estão promovendo o desenvolvimento empresarial local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAS

Os resultados do presente estudo permitiram concluir que o desenvolvimento empresarial da cidade de Montes Claros é algo que vem sendo discutido por muitos anos dentro de órgãos de fomento e poder municipal. Todavia, as ações para promover esse desenvolvimento têm sido tomadas de forma isolada e visando algum objetivo de curto prazo, não havendo assim, um planejamento de longo prazo que seja capaz de promover efetivamente o desenvolvimento, integrando os três pilares do Modelo Tripla Hélice – Mercado, Universidade e Governo. Dessa forma, em virtude dessas deficiências, surgiram recentemente na cidade iniciativas que objetivam intermediar as ações dos órgãos de fomento, poder municipal e instituições de ensino para ambos pensarem uma cidade que se quer para o futuro.

Os resultados da presente pesquisa também apontaram que o desenvolvimento da cidade, mesmo que esteja sendo incentivado por algumas pessoas específicas de referência, que fazem parte de um movimento de promoção local, suas ações ainda são desconhecidas por muitos, por se tratar de iniciativas ainda em fase de formação e com ações em fase iniciais.

Ademais, a técnica de Análise de Conteúdo, aplicada no estudo, permitiu concluir que as ações realizadas para a promoção do desenvolvimento empresarial na cidade ainda são consideradas baixas, pois não há uma divulgação efetiva na cidade, assim, os indivíduos e organizações que participam são os mesmos e com baixa conectividade entre as mesmas, apontada pela Análise de Rede. Essa deficiência identificada nos dados levantados no estudo permite concluir que é necessário fortalecer a integração entre os três elos do Modelo Tripla Hélice na cidade de Montes Claros, estabelecendo na prática questões específicas a serem inseridas na pauta de discussões e quais as iniciativas devem ser tomadas para que ocorra um desenvolvimento efetivo. Caso contrário, perder-se-á com o tempo o propósito principal de comunidade de fomento a exemplo do Minas UP, correndo-se o risco de se tornar apenas um instrumento de encontros amistosos sem fins práticos definidos. A Análise de Rede também apontou a inexistência de indivíduos centrais em Montes Claros que apliquem os princípios da liderança visionária e que propulsionem a Tripla Hélice.

De maneira não tão expressiva, foi possível identificar alguns atores centrais nas redes analisadas segundo 05 proposições, que são consideradas pessoas de referência para parte considerável dos entrevistados, pessoas que, de forma incipiente buscam formas de integrar os elos do Modelo. Dessa forma, percebeu-se esses atores centrais estão no início do processo de

concretização como lideranças na cidade contribuindo para os movimentos que fomentam novos empreendedores a se tornarem líderes futuros.

Através dos dados levantados e posteriores análises, conclui-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, entendendo como a liderança influencia o desenvolvimento empresarial da cidade através do Modelo Tripla Hélice.

Compreende-se que todas as pesquisas apresentam limitações e algumas se aplicaram ao presente estudo. Primeiramente, uma limitação foi o não contato com todos os empreendedores da cidade de Montes Claros que têm relação direta ou indireta com a unidade de análise Comunidade Minas UP, tomada como escopo da pesquisa. A referida limitação foi natural no sentido de que a Comunidade Minas UP não é uma organização típica em que se tem uma clareza dos membros que a compõem, como é o caso, por exemplo, de funcionários em empresas. A fim de mitigar essa limitação, adotou-se a amostragem não probabilística por "Bola de Neve", que é normalmente empregada quanto se tem dificuldades de identificar a população de interesse da pesquisa, baseando-se, portanto, na indicação das pessoas. Outra limitação foi o fato de que algumas das pessoas indicadas não aceitaram participar das entrevistas e alguns dos entrevistados se recusaram a preencher a tabela referente a indicações e análise de rede.

Como o tema de desenvolvimento local perpassa várias áreas, há sugestões de temas para pesquisas futuras, como, aprofundar o conhecimento acerca de outras iniciativas citadas como empreendedoras a exemplo do CODEMC e FUNDETEC e seus respectivos campos de atuação na cidade, além das suas ações contributivas. Além disso, sugere-se como pesquisa futura analisar como o mercado local está se manifestando e recepcionando as novas práticas promulgadas por *startups* e demais empresas tecnológicas, e de que forma isso afeta o mercado local. Por fim, sugere-se como agenda de pesquisa estudos com foco no elo Governo e no elo Universidade, variando a ênfase no elo Mercado, que constituiu o escopo do presente trabalho.

Conclui-se o estudo, identificando que é necessária a existência de lideranças visionárias centrais em todas as entidades e órgãos de fomento, inclusive o poder municipal para a geração do desenvolvimento na cidade de Montes Claros, permitindo que a Tripla Hélice "gire" trazendo benefícios para a população. Assim, espera-se que a presente pesquisa tenha contribuído para o entendimento sobre o desenvolvimento da cidade e que possa ser base para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.

ALEJANDRO, Velázquez Álvarez; NORMAN, Aguillar Gallegos. **Manula introdutório à Análise de Redes Sociais.** Junho, 2005.

AMARAL FILHO, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e políticas públicas**, n. 23, 2009.

BAGNATO, Vanderlei Salvador; ORTEGA, Luciane Meneguin; MARCOLAN, Daneil. Guia Prático II: Transferencia de Tecnologia Parcerias entre Universidade e Empresa. **USP Inovação.** Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/downloads/cartilha_TT.pdf> Acesso em: 15/10/2017

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **Anais do X Congresso Nacional de Educação. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação.** 2011.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, 2010.

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BENNIS, Warren. **On becoming a leader**. Basic Books, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BESSANT, Jonh; TIDD, Joe; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Porto Alegre, v. 3, 2008.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, Governo do Brasil, Economia e Trabalho, Parceria Público Privadas. Abril, 2012. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/04/parceria-publico-privada-ppp> Acesso em 15/10/2017

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; DE ALMEIDA CAMARGO, Fausto Fava; DE SOUZA VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato. Liderança coletiva nas redes entre pequenas empresas: um estudo na Rede Centersul de Mato Grosso**. Diálogo**, n. 25, p. 09-24, 2014.

CARVALHO, J.; CASTRO, R.; REGO, V. Conselhos municipais: sua contribuição para o desenvolvimento local. **Encontro anual da anpad**, v. 25, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DA SILVA CARREIRA, Suely et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 06-13, 2015.

DA SILVA FERRAZ, Deise Luiza; MARTONI, Valéria Bonadia Marucchi; CHAMBERLAIN, Daniela. Modelo Hélice Tríplice: um mecanismo econômico e ideológico para concretizar os interesses do capital. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, v. 13, n. 103, p. 115-145, 2012.

DA SILVA, Carina Gomes et al. O perfil dos empreendedores nas startups: um estudo de caso na incubadora tecnológica de Santa Maria. 2013.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, Henry. Normative change in science and the birth of the Triple Helix. **Social Science Information**, v. 50, n. 3-4, p. 549-568, 2011.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The endless transition: a'Triple Helix'of university industry government relations. 2014.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Triple helix twins: Innovation and sustainability. **Science & Public Policy (SPP),** v. 33, n. 1, 2006.

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e empresas startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. **Boletim de Sociologia Militar**, p. 9, 2013.

FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Liderança & administração eficaz**. Liv. Pioneira Ed., 1981.

FRANÇA, Cássio Luiz de; SILVA, Ivan Prado; VAZ, José Carlos. Aspectos econômicos de experiências de desenvolvimento local. 2002.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de administração de empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. Innovation management: Strategy and implementation using the pentathlon framework. **Basingstoke: Palgrave Macmillan**, 2 edição, 2010.

GONÇALVES, Francyanne Dias; PEREIRA, Sidney; SOUZA, Thalis Antunes de. Estudo de caso sobre o CDC Minas UP em Janaúba MG. **Congresso Técnino Científico da Engenharia e da Agronomia CONTECC, 2015.** Centro de Eventos do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.confea.org.br/media/Experi%C3%AAncia%20profissional,%20educa%C3%A7%C3%A3o%20e%20gest%C3%A3o_estudo_de_caso_sobre_o_cdc_minas_up_em_janauba_mg.pdf, >Acesso em 03/10/2017

GOMES, Giancarlo; DEL PRA MACHADO, Denise; TIAGO GIOTTO, Olivo. O Que se Produz de Conhecimento Sobre Inovação? Uma Breve Análise das Características dos Artigos de Inovação Publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2009). **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, 2009.

GULBRANDSEN, Magnus; SMEBY, Jens-Christian. Industry funding and university professors' research performance. **Research policy**, v. 34, n. 6, p. 932-950, 2005.

IPEA. Métodos qualitativos de avaliação e suas contribuições para o aprimoramento de políticas públicas. In: Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas. Instituto de pesquisa econômica aplicada. Brasília: Ipea, 2010.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. 2010.

MANUAL, DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia, v. 3, 1997.

MANZINI, Eduardo José. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise. Marília: **UNESP**, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

MARTINS, R. D. A., Vaz, J. C., & CALDAS, E. D. L. (2010). A gestão do desenvolvimento local no Brasil:(des) articulação de atores, instrumentos e território. **Revista de Administração Pública**, 44(3), 559-590.

MATHEUS, Renato Fabiano; SILVA, Antonio Braz de Oliveira. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. DataGramaZero-**Revista de Ciencia da informacao**, v. 7, n. 2, 2006.

MEDEIROS, F.S. **Uso de questionários nos trabalhos de conclusão de curso da licenciatura em química: uma discussão metodológica**. Porto Alegre, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia.** Bookman Editora, 2000.

MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. . Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MONTES CLAROS, Aspectos Gerais. Ascom, 2013. Disponível em: <http://www.montesclaros.mg.gov.br/> Acesso em: 01/07/2017

MORAES, Rinaldo Ribeiro et al. Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará. **Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia**, 2012.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NATÁRIO, Maria Manuela; PEDRO ALMEIDA COUTO, João; FERNANDES ROQUE DE ALMEIDA, Carlos. The triple helix model and dynamics of innovation: a case study. **Journal of Knowledge-based Innovation in China**, v. 4, n. 1, p. 36-54, 2012.

PEREIRA, Anete Marília. **Cidade média e região: o significado de Montes Claros no norte de Minas Gerais.** 2007. 351 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

QUERINO, Augusto José. **Montes Claros e o Norte de Minas na rede urbana do centro-sul: Fábulas e metáforas do Desenvolvimento**. Dissertação de mestrado da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social, 2006.

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of business research**, v. 57, n. 5, p. 548-556, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª edição. 2002.

ROSENBACH, W. E.; SASHKIN, M. The leadership profile: On becoming a better leader through leadership that matters. **Unpublished manuscript**, 2007.

SAFIULLIN, L. N.; FATKHIEV, A. M.; GRIGORIAN, K. A. The triple helix model of innovation. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 18, p. 203, 2014.

SASHKIN, Marshall. A new vision of leadership. **Journal of Management Development**, v. 6, n. 4, p. 19-28, 1987.

ŞEN, Asım; EREN, Erol. Innovative leadership for the twenty-first century. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 1-14, 2012.

SENHORAS, Elói. As redes do desenvolvimento econômico e social no sistema de ensino superior brasileiro| **Economic and social development networks in the Brazilian higher education system. Liinc em Revista**, v. 4, n. 1, 2008.

SILVA, Francisco Aguiar de Melo. **Fatores que contribuem para o insucesso das startups: o reverso da" medalha"**. 2013. Tese de Doutorado.

SILVA, Mayara Cristina Ghedini; FRANCISCO, Antonio Carlos; SILVA, Mayara Cristina Ghedini; HATAKEYAMA, Kazuo. A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso da Concessionária de Energia do Sul do País. 2012.

SOUZA, Queila; QUANDT, Carlos. Metodologia de análise de redes sociais. O tempo das redes. São Paulo**: Perspectiva**, p. 31-63, 2008.

TIDD, Joe. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTAS – Tripla-Hélice e Liderança Visionária

1. Conte-nos um pouco sobre você e sobre sua trajetória profissional.

2. Qual é a sua visão ou significado de uma Montes Claros "Desenvolvida"?

3. Qual o seu papel em relação ao Desenvolvimento Empresarial em Montes Claros?

4. Você participa de alguma iniciativa de desenvolvimento empreendedor na cidade?

   a. De que forma a sua iniciativa contribui para o desenvolvimento empresarial na cidade?

   b. Quais são as limitações que você percebe na iniciativa em que atua?

5. Na sua percepção, quais são as *potencialidades econômicas* a serem desenvolvidas em Montes Claros?

6. Na sua percepção, qual a melhor forma de *acelerar o desenvolvimento dessas potencialidades*?

7. Como você percebe a *atuação do governo local na promoção do desenvolvimento* empresarial?

8. Como você percebe a capacidade de *interação/articulação entre empresários* na cidade?

9. Como você percebe a *atuação da universidade na promoção do desenvolvimento* empresarial?

10. Como você percebe *a articulação entre universidade, mercado e governo* em Montes Claros?

11. Você acredita *que há lideranças locais capazes de articular os atores locais da universidade, do governo e do mercado para o desenvolvimento empresarial* na cidade de Montes Claros?

12. Na sua perspectiva, quais são/seriam os atributos desses líderes locais para o desenvolvimento

Pedimos, nesta parte da pesquisa, que você responda os 05 primeiros nomes que vierem à sua mente em relação às proposições abaixo, que versam, necessariamente, sobre a dinâmica de desenvolvimento econômico empresarial em Montes Claros – MG. Esta parte deve ser respondida com espontaneidade. Por favor indique, ao final de cada nome, a instituição de origem ou o contato da pessoa. Os nomes podem ser repetidos em itens diferentes.

Proposição	Ator Social 01	Ator Social 02	Ator Social 03	Ator Social 04	Ator Social 05
A pessoa com quem eu mais aprendo sobre desenvolvimento da inovação nos negócios é:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:
Eu sempre estou trocando informações sobre desenvolvimento empresarial com:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:
A pessoa que tenho como referência em relação ao desenvolvimento empresarial em Montes Claros é:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:
A pessoa com a maior rede de contatos sobre desenvolvimento empresarial em Montes Claros é:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:
A pessoa que mais articula ações de promoção do desenvolvimento empresarial em Montes Claros é:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:	Contato:

ANEXO – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES

Plataforma Brasil

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Inovação e Desenvolvimento Local em Montes Claros/MG: Um Estudo conforme o Triple-Helix Model

Pesquisador: Felipe Fróes Couto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 64797716.7.0000.5146

Instituição Proponente: Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.960.310

Apresentação do Projeto:

O projeto apresentado busca analisar a dinâmica de integração entre Mercado-Universidade-Governo conforme o triple-helix model no contexto de Montes Claros (MG). A pesquisa possui como unidade primária de análise a integração entre Mercado-Universidades-Governo em Montes Claros/MG. Para a coleta dos dados, utilizar-se-á da pesquisa de métodos mistos: serão utilizadas entrevistas semiestruturadas e questionários padronizados

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o cenário de integração entre Governo, Universidades e Mercado a partir da percepção dos atores sociais relevantes no contexto municipal em Montes Claros/MG.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisa poderá auxiliar na dinamização da economia por meio de parceiras e abrir novas possibilidades de redes entre os agentes. Contudo, há riscos no concerne à exposição de fragilidades e falhas em processos gerenciais, bem como a possibilidade de risco de exposição de um cenário econômico pouco atrativo em relação ao campo de pesquisa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa poderá auxiliar no processo de integração entre as Universidades, o Mercado e o

Endereço: Av.Dr Rui Braga s/n-Camp Univers Profº Darcy Rib
Bairro: Vila Mauricéia **CEP:** 39.401-089
UF: MG **Município:** MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-8180 **Fax:** (38)3229-8103 **E-mail:** smelocosta@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES

Governo. O trabalho também pode auxiliar na reformulação das atividades de extensão universitária.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos apresentados no projeto cumprem todas as exigências legais do Comitê de Ética.

Recomendações:

Apresentação de relatório final por meio da plataforma Brasil, em "enviar notificação".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto se encontra bem estruturado, não há nenhuma pendência nos termos de apresentação obrigatória

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto respeita os preceitos éticos da pesquisa em seres humanos, sendo assim somos favoráveis à aprovação do mesmo.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_636497.pdf	13/02/2017 11:41:01		Aceito
Cronograma	Cronograma_Tripla_Helice.pdf	13/02/2017 11:39:02	Felipe Fróes Couto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Triple_Helix.pdf	13/02/2017 11:38:49	Felipe Fróes Couto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TriplaHelice.pdf	13/02/2017 11:33:57	Felipe Fróes Couto	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	28/11/2016 12:03:11	Felipe Fróes Couto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av.Dr Rui Braga s/n-Camp Univers Profº Darcy Rib
Bairro: Vila Mauricéia **CEP:** 39.401-089
UF: MG **Município:** MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-8180 **Fax:** (38)3229-8103 **E-mail:** smelocosta@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES

Continuação do Parecer: 1.960.310

MONTES CLAROS, 11 de Março de 2017

Assinado por:
SIMONE DE MELO COSTA
(Coordenador)

Endereço: Av.Dr Rui Braga s/n-Camp Univers Profº Darcy Rib
Bairro: Vila Mauricéia **CEP:** 39.401-089
UF: MG **Município:** MONTES CLAROS
Telefone: (38)3229-8180 **Fax:** (38)3229-8103 **E-mail:** smelocosta@gmail.com