

PROPOSTA DE FRAMEWORK BASEADA NAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS PARTICIPANTES DO PGD- TELETRABALHO NO IFMG

Autores: **Rafaela Lucarelli Lavorato** (Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI)
Elzo Alves Aranha (Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI)

RESUMO: O artigo propõe um framework das competências empreendedoras de servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em regime de teletrabalho no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). A pesquisa busca compreender tais competências no contexto do trabalho remoto na gestão pública. Foi aplicado um instrumento estruturado a 16 servidores, avaliando 14 competências distribuídas em cinco dimensões: cognitiva, inovação e criatividade, relacional, comportamental e gestão/execução. Os resultados indicam maior consolidação das competências relacionadas à resiliência, colaboração, planejamento e tomada de decisão, contribuindo para a autonomia e eficiência no teletrabalho. Em contrapartida, competências ligadas à inovação e criatividade apresentam menor desenvolvimento, evidenciando a necessidade de aprimoramento. Os resultados são inovadores porque aumenta o poder de compreensão sobre competências empreendedoras em PGD e contribui para preencher a lacuna identificada na literatura. O estudo propõe recomendações institucionais, como ações de capacitação, incentivo a comunidades de prática e políticas de desenvolvimento contínuo. Conclui-se que a incorporação dessas competências à cultura organizacional é fundamental para fortalecer o PGD como instrumento de inovação na gestão pública.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Teletrabalho. Educação empreendedora. Gestão pública.

1. INTRODUÇÃO

A literatura internacional evidencia que a educação empreendedora no setor público tem sido progressivamente orientada ao desenvolvimento de competências voltadas à inovação, resolução de problemas complexos e geração de valor público, especialmente em contextos de transformação digital e gestão orientada a resultados (POLLITT & BOUCKAERT, 2017). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ressalta que a capacitação de servidores deve priorizar habilidades como experimentação, pensamento iterativo, uso estratégico de dados e foco no cidadão, consideradas essenciais para a inovação governamental (OECD, 2019; OECD, 2020). No âmbito europeu, o framework EntreComp estrutura a competência empreendedora como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis também ao setor público, com ênfase na criação de valor social (EUROPEAN COMMISSION, 2016). Autores como Mazzucato (2014; 2021) reforçam o papel do Estado como agente empreendedor, capaz de liderar missões estratégicas e induzir inovação, enquanto Osborne (2018) destaca a centralidade da coprodução e da lógica de valor público na gestão contemporânea. Ademais, estudos sobre intraempreendedorismo público apontam que o estímulo a comportamentos proativos, autonomia decisória e aprendizagem contínua contribui significativamente para a melhoria do desempenho institucional (KLEIN et al., 2010; LOPES; TEIXEIRA, 2020). Nesse sentido, tais abordagens convergem diretamente com os princípios do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que se fundamenta na gestão por resultados, na flexibilização das formas de trabalho e na mensuração de entregas (BRASIL,

2023). A incorporação de competências empreendedoras no serviço público fortalece a efetividade do PGD ao alinhar desenvolvimento individual, inovação organizacional e geração de valor público, contribuindo para uma administração mais ágil, responsiva e orientada a resultados.

Nessa direção, a adoção do teletrabalho no âmbito do PGD tem exigido dos servidores públicos competências específicas que ultrapassam as habilidades técnicas. Entre elas, destacam-se competências empreendedoras, entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao indivíduo atuar de maneira autônoma, criativa, orientada a resultados e adaptável a cenários complexos (McClelland, 1973; Fillion, 1999; Gibb, 2002). Essas competências são amplamente discutidas na literatura de educação empreendedora, mas ainda são pouco exploradas no contexto do serviço público, especialmente no que se refere ao teletrabalho.

Por que investigar competências empreendedoras no Programa de Gestão e Desempenho (PGD)? Primeiro, o teletrabalho, como modalidade laboral, exige dos servidores capacidade de autogestão, disciplina, domínio tecnológico, comunicação assertiva, planejamento e resolução de problemas de forma independente (Souza & Sant'Anna, 2021). Essas exigências dialogam diretamente com o pressuposto das competências empreendedoras, que envolvem proatividade, criatividade, visão de futuro, liderança, resiliência e atitude inovadora. Segundo, uma busca preliminar realizada pelos autores na base Scopus utilizando combinações entre "empreendedorismo", "competências empreendedoras", "educação empreendedora", "teletrabalho", "inovação", "desempenho" e "gestão pública" não foram encontrados artigos, explorando as conexões entre esses termos. A escassez de artigos configura a lacuna existente na literatura. Terceiro, levantamento preliminar realizado pelos autores indicam que embora o empreendedorismo tenha se proliferado nos cursos de graduação e pós-graduação brasileira, a aplicação na gestão administrativa de Instituição de Federal de Educação (IFE) ainda é incipiente. Também nos cursos ofertados para os servidores públicos da administração federal, como por exemplo, a Escola Nacional de Administração Pública, pouca atenção tem sido dispensada à educação empreendedora.

Diante desse cenário, o presente artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Que framework é capaz de diagnosticar as competências empreendedoras dos participantes do programa de gestão de desempenho-PGD – Teletrabalho em um Instituto Federal de Educação? O objetivo da pesquisa é propor um framework capaz de analisar as competências empreendedoras dos participantes do PGD–Teletrabalho de uma instituição federal de educação.

A relevância deste estudo reside não apenas no caráter exploratório e inovador da análise, mas também no potencial de contribuir para a melhoria da gestão institucional. Também os resultados contribuem para a construção de políticas de desenvolvimento profissional alinhadas às demandas contemporâneas da administração pública, uma vez que a literatura recente evidencia que abordagens empreendedoras no setor público favorecem a inovação, o aprimoramento organizacional e a geração de melhores resultados institucionais (NASCIMENTO; ANDRADE, 2022; SILVA; ANDRADE; LIMA, 2023).

Trata-se de pesquisa aplicada, de caráter descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa. Realizou-se revisão da literatura e pesquisa de campo no IFMG, com aplicação de questionário a servidores do PGD em teletrabalho. Os dados foram analisados por estatística descritiva e interpretação teórica, permitindo o diagnóstico das competências empreendedoras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão deste artigo contempla a análise aprofundada dos referenciais teóricos, dos modelos conceituais e das evidências empíricas que fundamentam o estudo das competências empreendedoras no contexto do teletrabalho. Além disso, inclui a explanação detalhada das bases metodológicas empregadas e a articulação entre os achados e as demandas da gestão pública.

A seção inicia com uma fundamentação teórica robusta sobre competências empreendedoras no setor público, seguida pela descrição da metodologia e pela apresentação dos resultados. A discussão interpreta esses resultados à luz da literatura, apontando implicações práticas e estratégicas para o IFMG e outras instituições que adotam o Programa de Gestão e Desempenho – PGD na modalidade teletrabalho.

A educação empreendedora e o desenvolvimento de competências empreendedoras têm se consolidado nas últimas décadas como áreas de interesse crescente tanto na academia quanto em instituições públicas e privadas. Com as transformações aceleradas nas formas de trabalho, impulsionadas pela digitalização, pela descentralização das estruturas organizacionais e pela emergência de modelos inovadores de gestão, torna-se essencial compreender como tais competências são formadas, desenvolvidas e aplicadas no contexto profissional contemporâneo. Essa discussão adquire maior relevância quando inserida no setor público, tradicionalmente caracterizado por estruturas rígidas, normativas e hierárquicas, mas que, em função das demandas sociais e tecnológicas, passou a adotar modelos como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o teletrabalho.

A presente fundamentação teórica articula quatro eixos principais:

- Evolução conceitual do empreendedorismo e das competências empreendedoras;
- Educação empreendedora como mecanismo de desenvolvimento de competências;
- Teletrabalho, inovação e competências necessárias ao novo contexto laboral; e
- Conexões entre competências empreendedoras e gestão pública contemporânea, com ênfase no PGD.

Esses eixos permitem compreender como os conceitos convergem e sustentam o diagnóstico apresentado neste estudo.

2.1 Empreendedorismo: evolução conceitual e ampliação do campo

Historicamente, o empreendedorismo foi associado à criação de empresas e iniciativas de natureza privada, com foco predominantemente econômico, sendo compreendido como o processo de iniciar e desenvolver negócios, assumindo riscos e buscando geração de valor no mercado (DRUCKER, 1985).

No entanto, o campo se ampliou nas últimas décadas, passando a incorporar dimensões sociais, organizacionais, comportamentais e institucionais (Gartner, 1988; Shane & Venkataraman, 2000). Tal ampliação possibilitou o surgimento de abordagens como o empreendedorismo social, o intrapreneurship (empreendedorismo corporativo) e o empreendedorismo institucional, configurando novos espaços para o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Autores clássicos como Schumpeter (1934) já afirmavam que o empreendedor é o agente da inovação, responsável por introduzir novas combinações e transformar a economia e a sociedade. McClelland (1961, 1973), por sua vez, destacou o papel das motivações internas, principalmente a necessidade de realização, como um dos motores do comportamento empreendedor.

Filion (1993, 1999) aprofunda essa discussão ao enfatizar que o empreendedor é alguém que possui visão de futuro, capacidade de estruturar redes relacionais, atitude proativa e iniciativa para transformar ideias em ação. Gibb (2002), ao estudar o comportamento empreendedor,

defende que tais características não são exclusivas de empresários, podendo ser desenvolvidas em qualquer indivíduo, inclusive no setor público.

Essa ampliação conceitual é fundamental para entender por que competências empreendedoras são importantes no PGD e no teletrabalho. O empreendedorismo deixou de ser visto somente como ato de “abrir um negócio” e passou a representar um conjunto de competências e atitudes aplicáveis a qualquer contexto profissional.

2.2 Competências empreendedoras: definições, tipologias e relevância no setor público

O conceito de competências empreendedoras envolve conhecimentos, habilidades e atitudes que fundamentam comportamentos inovadores, proativos, criativos, autônomos e orientados a resultados (McClelland, 1973; Le Boterf, 2003).

A literatura apresenta diferentes tipologias, mas há consenso de que as competências empreendedoras se organizam em dimensões cognitivas, comportamentais, relacionais e gerenciais (Man, Lau & Chan, 2002).

Dolabela (2008) reforça que tais competências são essenciais para lidar com problemas complexos, tomar decisões e inovar em ambientes diversos. No setor público, essas habilidades são particularmente relevantes devido à necessidade de superar burocracias, melhorar processos e entregar serviços mais eficientes à sociedade (Bittencourt & Campos, 2019).

Neste estudo, adota-se uma classificação baseada em:

- Dimensão Cognitiva – visão de futuro, aprendizagem contínua;
- Dimensão Inovação e Criatividade – criatividade, inovação, flexibilidade cognitiva;
- Dimensão Relacional – trabalho em equipe, liderança, comunicação e networking;
- Dimensão Comportamental – proatividade, resiliência, autoconfiança;
- Dimensão Gestão/Execução – planejamento, tomada de decisão, gestão do tempo.

Essa estrutura é alinhada ao modelo de Le Boterf (2003), que integra saber, saber fazer e saber ser, possibilitando uma leitura ampla das competências no PGD.

2.3 Educação empreendedora: fundamentos e impacto no desenvolvimento das competências

A educação empreendedora tem sido considerada como um dos principais mecanismos para o desenvolvimento das competências empreendedoras em diferentes contextos (Fayolle, 2007; Kuratko, 2005). Ela não se limita ao ensino de conhecimentos sobre negócios, mas busca promover: autonomia, criatividade, liderança, iniciativa, inovação e aprendizagem prática.

O World Economic Forum (2009) destaca a educação empreendedora como habilidade-chave do século XXI. Na Europa, o Entrepreneurship 2020 Action Plan defende sua inclusão curricular em todos os níveis de ensino.

Fayolle e Gailly (2015), usando a Teoria do Comportamento Planejado, demonstraram que experiências educacionais empreendedoras impactam permanentemente as atitudes e intenções dos estudantes.

Aranha, Santos e Garcia (2018), no contexto brasileiro, mostram que metodologias ativas como design thinking, aprendizagem baseada em problemas e taxonomia de Bloom potencializam o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Essas evidências fundamentam por que servidores públicos podem e devem desenvolver tais competências: elas são treináveis, mensuráveis e aplicáveis a qualquer contexto profissional, incluindo o teletrabalho.

2.4 Teletrabalho e competências profissionais na gestão pública

O teletrabalho é um modelo que demanda competências específicas, diretamente relacionadas às competências empreendedoras. Estudos recentes (Souza & Sant’Anna, 2021; Contreras et al., 2020) apontam que o trabalho remoto exige: autogestão, disciplina, domínio tecnológico,

comunicação clara, organização, tomada de decisão, resiliência emocional, capacidade de lidar com incertezas.

A relação entre teletrabalho e competências empreendedoras é evidente. O teletrabalhador precisa assumir o protagonismo de suas tarefas e administrar suas condições de trabalho, nos moldes do comportamento empreendedor descrito por McClelland (1973).

O PGD fortalece ainda mais essa necessidade ao estabelecer foco em entregas e resultados, e não em presença física. Assim, servidores que atuam remotamente precisam desenvolver competências como: iniciativa; visão estratégica; colaboração mesmo à distância; flexibilidade cognitiva; inovação em processos.

Essas características convergem com as dimensões trabalhadas no diagnóstico deste estudo.

2.5 Empreendedorismo no setor público: desafios e implicações

O empreendedorismo público (public entrepreneurship) ganhou destaque a partir de autores como Moore (1995), que defende a atuação do servidor público como agente estratégico na criação de valor público, deslocando o foco da mera execução de normas para a geração de resultados relevantes para a sociedade. Nessa perspectiva, o setor público passa a demandar profissionais capazes de atuar de forma proativa, inovadora e orientada a resultados, em consonância com as transformações contemporâneas da gestão pública.

No contexto brasileiro, o avanço de políticas como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) reflete uma tendência mais ampla de modernização administrativa, caracterizada pela valorização da autonomia profissional, da flexibilização das formas de trabalho e da gestão baseada em entregas. Esse modelo rompe, ainda que parcialmente, com estruturas rígidas da burocracia tradicional, ao incentivar maior responsabilização dos servidores e foco em resultados institucionais (BRASIL, 2022).

Nesse cenário, as competências empreendedoras tornam-se essenciais para a atuação no setor público, especialmente no que se refere à capacidade de implementar melhorias contínuas, romper com práticas excessivamente burocráticas, inovar processos organizacionais, atender de forma mais eficaz às demandas sociais, propor soluções para problemas complexos e assumir responsabilidades sobre resultados. Tais competências estão alinhadas a dimensões como iniciativa, criatividade, resiliência, colaboração e orientação para o valor público, sendo cada vez mais demandadas em ambientes organizacionais dinâmicos e incertos (EUROPEAN COMMISSION, 2016; OECD, 2020).

Entretanto, a incorporação do empreendedorismo no setor público não ocorre sem desafios. Barreiras institucionais, culturais e normativas ainda limitam a atuação inovadora dos servidores, incluindo rigidez regulatória, aversão ao risco, estruturas hierárquicas e limitações na gestão de pessoas (KLEIN et al., 2010; OSBORNE, 2018). Além disso, a ausência de mecanismos estruturados de desenvolvimento de competências pode dificultar a consolidação de uma cultura intraempreendedora no serviço público.

Nesse sentido, Bittencourt e Campos (2019) destacam que a inovação no setor público depende fortemente do desenvolvimento de competências empreendedoras individuais, reforçando a importância de políticas institucionais voltadas à capacitação e ao desenvolvimento profissional. Assim, iniciativas como o PGD podem atuar como catalisadoras desse processo ao criar condições favoráveis à autonomia, à experimentação e à gestão por resultados.

Dessa forma, o fortalecimento do empreendedorismo no setor público implica não apenas mudanças estruturais e normativas, mas também investimentos contínuos em educação empreendedora e desenvolvimento de competências, de modo a alinhar o desempenho individual às estratégias institucionais e às demandas contemporâneas da gestão pública.

2.6 Síntese integradora da fundamentação teórica

A partir da análise dos principais elementos da revisão da literatura de competências empreendedoras no PGD, da gestão pública, é proposto o framework na Figura 1 e, pode-se afirmar que:

- 1 As competências empreendedoras são fundamentais no contexto do teletrabalho e da gestão orientada por resultados.
- 2 O PGD exige um perfil profissional alinhado ao comportamento empreendedor.
- 3 O desenvolvimento dessas competências é possível, mensurável e estratégico.
- 4 A gestão pública necessita incorporar esses referenciais para fortalecer a inovação e o desempenho institucional.



Figura 1- Framework de integração entre competências empreendedoras e o PGD na gestão pública contemporânea.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi construída de forma a garantir coerência teórica, rigor científico e aderência aos objetivos propostos, uma vez que define o percurso da pesquisa e assegura a consistência entre os objetivos, os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos (SEVERINO, 2017). Por se tratar de uma investigação que visa compreender a situação atual das competências empreendedoras dos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) – Teletrabalho do IFMG, optou-se por um desenho metodológico que integra procedimentos quantitativos e qualitativos, com predominância da abordagem quantitativa descritiva a partir da aplicação de instrumento estruturado, uma vez que a combinação dessas abordagens possibilita uma análise mais abrangente do fenômeno,

articulando mensuração objetiva e interpretação dos dados (MATTAR; RAMOS, 2021). A seguir são detalhados o tipo de pesquisa, o contexto investigado, os participantes, o instrumento utilizado, os procedimentos de coleta de dados, as etapas de análise e as limitações metodológicas.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois busca produzir conhecimento orientado à solução de problemas específicos do contexto institucional neste caso, o desenvolvimento das competências empreendedoras no PGD do IFMG. Segundo Gil (2019), pesquisas aplicadas visam gerar conhecimento prático e utilizável na tomada de decisão e no aprimoramento organizacional.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quanti–qualitativa, pois combina elementos de mensuração objetiva dos dados com interpretações analíticas e contextualizadas, característica dos métodos mistos, que integram dados quantitativos e qualitativos para proporcionar uma compreensão mais completa do fenômeno investigado. A vertente quantitativa se manifesta na aplicação de um questionário estruturado utilizando escala Likert, enquanto a vertente qualitativa emerge na interpretação dos resultados à luz da literatura sobre competências empreendedoras, teletrabalho e gestão pública (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

No que se refere aos objetivos, é classificada como pesquisa descritiva, uma vez que busca observar, registrar e analisar fenômenos sem interferir neles, descrevendo o nível de desenvolvimento das competências empreendedoras entre os servidores analisados. De acordo com Andrade (2010), pesquisas descritivas são adequadas para diagnóstico e levantamento de características de determinado grupo.

Há também elementos de pesquisa exploratória, pois, como demonstrado na introdução, a literatura científica carece de estudos que articulem diretamente competências empreendedoras, teletrabalho e setor público (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Dessa forma, o presente estudo busca explorar um campo ainda pouco pesquisado, contribuindo para sua compreensão inicial.

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), instituição pública federal de ensino, pesquisa e extensão, que aderiu ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) — Teletrabalho, regulamentado pelo Governo Federal por meio da Instrução Normativa nº 65/2020 e de normativas subsequentes.

A instituição é composta por dezoito campi, localizados em diversas cidades e regiões de Minas Gerais e uma Reitoria localizada em Belo Horizonte com aproximadamente 1.900 (mil e novecentos) servidores, sendo 1.000 (mil) docentes e 900 (novecentos) técnicos-administrativos em educação.

O diagnóstico das competências empreendedoras foi realizado com servidores técnicos-administrativos em educação vinculados ao teletrabalho no âmbito do IFMG, tendo como finalidade subsidiar ações formativas, ajustes de processos de gestão e o fortalecimento da cultura organizacional voltada ao desempenho.

A instituição conta com em torno de 400 (quatrocentos) técnicos-administrativos que fizeram adesão ao PDG, a pesquisa foi encaminhada cerca de 80 (oitenta desses servidores) sendo que, participaram do estudo 16 servidores, todos atuantes no PGD em regime de teletrabalho no período da pesquisa. A amostra é de caráter não probabilístico e intencional, selecionada de acordo com a disponibilidade dos participantes que estavam formalmente vinculados ao programa.

Os servidores representam diferentes setores administrativos da instituição. Essa diversidade permite compreender o desenvolvimento das competências empreendedoras em diferentes contextos funcionais. Embora não seja uma amostra numericamente extensa, ela é adequada para um estudo inicial e está alinhada às dimensões da pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa foi realizada considerando as seguintes etapas:

- Etapa 1 - a revisão da literatura visando identificação dos principais elementos de competências empreendedoras no PGD no contexto da gestão pública.
- Etapa 2 – Desenvolvimento do framework capaz de analisar as competências empreendedoras dos participantes do PGD–Teletrabalho de uma instituição federal de educação.
- Etapa 3 - definição da pesquisa de campo, envolvendo amostra, desenvolvimento do questionário e protocolo da pesquisa visando operacionalizar o framework.
- Etapa 4– Operacionalização do framework com Coleta de dados.
- Etapa 5 – Análise e discussão dos resultados.

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base na literatura de competências empreendedoras (GIL, 2019) e adaptado às demandas específicas do teletrabalho no setor público. O questionário foi aplicado utilizando a plataforma Google Forms por sua acessibilidade, praticidade e capacidade de organização dos dados.

O questionário foi composto por 14 competências organizadas em cinco dimensões: cognitiva, inovação e criatividade, relacional, comportamental e gestão/execução. Estruturadas a partir da adaptação de modelos teóricos de competências empreendedoras e profissionais, com base em Le Boterf (2003), Man, Lau e Chan (2002) e McClelland (1973), conforme estrutura apresentada abaixo:

1. Dimensão Cognitiva (Visão de Futuro e Aprendizagem Contínua)
2. Dimensão Inovação e Criatividade (Criatividade, Inovação e Flexibilidade Cognitiva)
3. Dimensão Relacional (Trabalho em Equipe e Colaboração, Liderança, Comunicação e Networking)
4. Dimensão Comportamental (Proatividade, Resiliência e Autoconfiança)
5. Dimensão Gestão/Execução (Planejamento e Organização, Tomada de Decisão e Gestão do Tempo e Recursos)

Cada competência foi avaliada por meio de itens afirmativos, respondidos em escala Likert de 5 pontos, variando entre:

- 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente.

Esse formato permite medir a intensidade da percepção dos servidores em relação ao desenvolvimento de cada competência, além de facilitar a organização dos dados quantitativos. A coleta de dados ocorreu em ambiente virtual, no período de um mês, por meio do envio do link do formulário aos servidores participantes do PGD. O processo ocorreu da seguinte forma:

- 1 Envio do link pelo e-mail institucional e grupos formais da instituição;
- 2 Explicação dos objetivos do estudo e garantia de anonimato e confidencialidade;
- 3 Consentimento dos participantes para uso dos dados de forma agregada;
- 4 Preenchimento voluntário do formulário;
- 5 Extração e organização dos dados na planilha final.

Os dados recebidos foram exportados automaticamente pelo sistema em formato Excel para posterior análise. A participação foi totalmente voluntária, e nenhum dado pessoal sensível foi coletado, garantindo conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados – Lei nº 13.709/2018).

A análise dos dados ocorreu em duas etapas principais:

Etapa 1 – Análise Quantitativa Descritiva

Nesta fase, foram calculadas: frequências de respostas, percentuais por categoria da escala Likert, médias por competência, médias por dimensão, representações gráficas para facilitar interpretação, comparações entre competências dentro de uma mesma dimensão.

Essa abordagem permitiu identificar padrões de comportamento, níveis de concordância e áreas de destaque ou fragilidade entre os participantes.

Etapa 2 – Análise Qualitativa Interpretativa

Os dados quantitativos foram interpretados à luz dos referenciais teóricos discutidos na fundamentação, procurando compreender: os fatores que influenciam o desenvolvimento das competências; como o contexto do teletrabalho favorece ou dificulta cada competência; relações entre competências e práticas de gestão pública; implicações para a cultura organizacional do IFMG.

Essa estrutura metodológica fornece subsídios essenciais para as análises que seguem, especialmente na seção de resultados e discussão.

4. RESULTADOS

A análise dos dados decorrente da operacionalização do framework nos oferecem um conjunto de inferências, a partir dos dados obtidos no diagnóstico das competências empreendedoras dos participantes do PGD no IFMG, permitiu construir um panorama detalhado sobre o nível de desenvolvimento das competências avaliadas.

Os resultados revelam tendências importantes relacionadas ao perfil empreendedor dos servidores, às potencialidades e fragilidades no contexto do teletrabalho e aos desafios institucionais para o fortalecimento de uma cultura empreendedora. A seguir, são apresentados os resultados por dimensão, seguidos de interpretações integradoras.

Tabela – Síntese das Competências Empreendedoras no PGD

Dimensão	Competência	Resultado (%)	Interpretação
Cognitiva	Visão de Futuro	50% total / 43,8% parcial / 6,2% neutro	Alto alinhamento com objetivos institucionais, favorecendo autonomia e foco em resultados
	Aprendizagem Contínua	56,3% total / 37,5% parcial	Forte predisposição ao desenvolvimento profissional e autogestão
Inovação e Criatividade	Criatividade	50% frequente / 31,3% ocasional	Tendência positiva, com espaço para desenvolvimento
	Inovação	37,5% total / 50% parcial / 12,5% baixa	Competência em desenvolvimento, com barreiras institucionais
	Flexibilidade Cognitiva	75% total	Alta capacidade de adaptação a mudanças
Relacional	Trabalho em Equipe	75% total	Forte colaboração mesmo em teletrabalho
	Liderança	75% total	Liderança distribuída e não hierárquica
	Comunicação e Networking	62,5% total / 31,3% parcial	Boa articulação e uso de redes profissionais

Dimensão	Competência	Resultado (%)	Interpretação
Comportamental	Proatividade	62,5% total / 37,5% parcial	Alta iniciativa, alinhada ao PGD
	Resiliência	81,3% total	Competência mais desenvolvida
	Autoconfiança	50% total / 43,8% parcial	Segurança nas decisões e autonomia
Gestão e Execução	Planejamento e Organização	75% total	Forte capacidade de organização e cumprimento de prazos
	Tomada de Decisão	81,3% total	Decisões baseadas em análise crítica
	Gestão do Tempo	68,8% total / 25% parcial	Boa capacidade, com possibilidade de evolução

O presente estudo oferece duas naturezas de resultados. Primeiro, o framework capaz de diagnosticar as competências empreendedoras dos participantes do PGD–Teletrabalho de uma instituição federal de educação. Segundo, os dados apresentados indicam que os servidores da instituição possuem competências empreendedoras bem desenvolvidas, especialmente aquelas relacionadas à resiliência emocional, colaboração, liderança e gestão do trabalho. Contudo, o estudo revela que competências voltadas à inovação apresentam potencial para fortalecimento, sugerindo a necessidade de promover ações formativas voltadas à criatividade, metodologias de ideação e estímulo à inovação pública.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados dos dados tem por objetivo interpretar os achados do diagnóstico das competências empreendedoras dos participantes do PGD – Teletrabalho no IFMG à luz da literatura sobre educação empreendedora, gestão pública, teletrabalho e comportamento profissional. A análise integradora apresentada nesta seção busca compreender como as competências identificadas se articulam com as exigências do trabalho remoto, que fatores podem explicar seu desenvolvimento ou fragilização e quais implicações esses achados possuem para a gestão institucional.

O PGD – Teletrabalho parte da premissa de que os servidores são capazes de gerir seu próprio trabalho, organizar suas atividades, definir prioridades e entregar resultados com autonomia. Essa lógica rompe com modelos tradicionais da gestão pública baseados na supervisão direta e na lógica burocrática, aproximando o setor público de modelos orientados a desempenho e inovação.

Os resultados do diagnóstico confirmam que os servidores em teletrabalho do IFMG apresentam um conjunto significativo de competências alinhadas ao modelo empreendedor e à lógica do PGD. Competências como resiliência, planejamento, tomada de decisão, comunicação colaborativa e liderança surgem como pontos fortes e se correlacionam diretamente com a performance eficaz em ambientes remotos.

Esse achado confirma estudos como os de Souza e Sant’Anna (2021), que destacam a necessidade de autonomia emocional e cognitiva no teletrabalho, e de Gibb (2002), que argumenta que o comportamento empreendedor é uma resposta adaptativa a cenários incertos e complexos, características presentes no trabalho remoto.

Dentre todas as dimensões avaliadas, a dimensão comportamental se destacou como a mais positiva. Em especial: Resiliência apresentou 81,3% de concordância plena, sendo a

competência mais forte do grupo, e ainda proatividade e autoconfiança também apresentaram médias elevadas.

No teletrabalho, essas competências assumem protagonismo, pois a ausência de supervisão física e a responsabilidade individual pela organização do trabalho exigem maturidade emocional, estabilidade psicológica e capacidade de enfrentar desafios.

Nesse sentido, a resiliência pode ser considerada um dos principais indicadores de sucesso do PGD no IFMG.

A dimensão relacional também apresentou altos índices de concordância, especialmente no que se refere à colaboração e liderança. Mesmo em ambientes remotos, 75% dos servidores afirmaram colaborar ativamente com seus colegas, evidenciando que o teletrabalho não prejudicou a dimensão social da atividade laboral, pelo contrário, pode até tê-la fortalecido.

Esse achado se alinha a pesquisas de Contreras et al. (2020), que argumentam que a colaboração digital pode aumentar o senso de responsabilidade compartilhada e fortalecer relações de trabalho horizontalizadas.

Outro resultado expressivo foi relacionado à liderança empreendedora, também com média alta. A literatura sobre empreendedorismo público (Moore, 1995) indica que a liderança fortalece: a capacidade de tomada de decisão, o apoio a colegas, a articulação de redes, o engajamento institucional.

A dimensão cognitiva, composta por Visão de Futuro e Aprendizagem Contínua, apresentou resultados igualmente robustos. A maioria dos participantes demonstra clareza sobre seus objetivos profissionais e busca constante de aprimoramento.

Esses resultados são coerentes com autores como Fillion (1993), que relacionam visão de futuro e aprendizagem contínua à postura empreendedora, e Chiavenato (2014), que destaca a importância da capacitação permanente no desenvolvimento profissional.

A dimensão gestão/execução foi uma das mais equilibradas e apresenta grande relevância para o desempenho no PGD. As competências de planejamento, organização e tomada de decisão são essenciais, pois o teletrabalho exige: definição de prioridades sem supervisão constante, administração rigorosa do tempo, cumprimento de metas com autonomia, capacidade de gerenciar demandas complexas remotamente.

Os resultados indicam que os servidores possuem níveis elevados nessas competências, especialmente em: Planejamento e Organização: 75% e Tomada de Decisão: 81%.

Esses achados se alinham ao argumento de Le Boterf (2003), segundo o qual a competência profissional envolve mobilizar conhecimentos e atitudes de forma contextualizada, principalmente quando o indivíduo atua de maneira autônoma.

Embora os resultados gerais tenham sido positivos, a dimensão Inovação e Criatividade se destaca como uma área crítica de desenvolvimento, sobretudo a competência de Inovação, que apresentou valores inferiores aos demais indicadores.

Esse fenômeno é comum no setor público, como apontam Bittencourt e Campos (2019), devido a fatores como: rigidez normativa, receio de assumir riscos, limitações estruturais, pouca margem para experimentação, cultura organizacional hierárquica.

Apesar disso, 50% se consideram criativos, e 75% são flexíveis cognitivamente, indicando que existe potencial criativo no grupo, mas falta espaço institucional para transformar ideias em ações.

Assim, o IFMG possui profissionais com potencial para inovar, mas precisa fortalecer políticas que estimulem:

- 1 espaço para experimentação,
- 2 ambientes colaborativos de inovação aberta,
- 3 programas internos de melhoria contínua,

- 4 iniciativas de intraempreendedorismo,
- 5 oficinas de design thinking.

Uma cultura que não apoia a experimentação tende a limitar a inovação, mesmo quando os indivíduos possuem competências para tal.

Com base nos resultados, é possível afirmar que o perfil empreendedor dos servidores do PGD no IFMG apresenta as seguintes características:

- Fortes: Resiliência emocional; Capacidade de adaptação (flexibilidade cognitiva); Planejamento estruturado; Tomada de decisão orientada a resultados; Colaboração digital; Liderança compartilhada.
- Moderados: Criatividade; Autoconfiança; Comunicação em rede.
- Fragilizados: Inovação (implementação de ideias); Gestão do tempo (para parte dos servidores).

São resultados coerentes com as exigências do PGD: o modelo favorece autonomia e planejamento, mas ainda encontra barreiras institucionais para inovação.

A análise dos resultados permite identificar importantes implicações para a gestão de pessoas no IFMG:

1. A instituição possui profissionais aptos ao teletrabalho: Os altos índices de resiliência, planejamento e colaboração indicam que os servidores têm um perfil consistente para o trabalho remoto.
2. O PGD pode ser ampliado com segurança: O diagnóstico indica que a instituição tem potencial humano para consolidar o programa e ampliá-lo para novos setores.
3. É necessário fortalecer políticas de inovação: As baixas médias na competência de inovação reforçam a necessidade de ações de estímulo à criação, experimentação e implementação de melhorias.
4. Investir em formações sobre criatividade e metodologias inovadoras: Treinamentos específicos podem ampliar a capacidade prática de transformar ideias em resultados.

Este estudo contribui para preencher uma lacuna na literatura ao associar competências empreendedoras ao teletrabalho no setor público. As evidências sugerem que:

- O teletrabalho é um ambiente propício ao desenvolvimento de competências empreendedoras;
- A autonomia exigida pelo PGD favorece comportamentos empreendedores;
- Competências como resiliência e planejamento são determinantes no desempenho de servidores remotos.

Assim, a presente pesquisa amplia a compreensão sobre como a educação empreendedora e o empreendedorismo público se manifestam no cotidiano administrativo.

A discussão dos resultados demonstra que os servidores do IFMG apresentam um perfil empreendedor consistente, adequado ao teletrabalho e alinhado às exigências contemporâneas da gestão pública. Apesar disso, há lacunas relacionadas à inovação que precisam ser enfrentadas institucionalmente.

O presente estudo teve como propósito diagnosticar o nível de desenvolvimento das competências empreendedoras dos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) – Teletrabalho do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Em um contexto de transformações profundas na gestão pública e de crescente adoção de modelos organizacionais baseados em autonomia, inovação, flexibilidade e foco em resultados, compreender o perfil empreendedor dos trabalhadores deixa de ser um complemento e passa a ser um elemento essencial para a consolidação de práticas institucionais modernas e eficazes. A análise dos resultados demonstrou que os servidores do PGD apresentam um conjunto robusto de competências empreendedoras, especialmente nas dimensões comportamental,

relacional e de gestão, o que confirma sua capacidade de atuar de forma eficiente em ambientes remotos e autônomos. Entre os aspectos mais fortes identificados destacam-se a resiliência, a proatividade, a capacidade de planejamento, a tomada de decisão e a colaboração digital — competências determinantes para o desempenho no teletrabalho.

Esses achados reforçam a hipótese de que o PGD não apenas cumpre sua função administrativa de organizar a força de trabalho, mas também contribui de forma estruturante para o desenvolvimento de competências compatíveis com a cultura empreendedora, ainda que de forma não intencional. Isso indica que, ao contrário do que argumentam algumas perspectivas tradicionais da gestão pública — que enxergam o teletrabalho como risco ou fragilidade —, o modelo pode, quando bem executado, fortalecer a autonomia, a responsabilidade individual e a capacidade criativa dos servidores.

Os resultados obtidos permitem identificar que os servidores do IFMG já possuem características empreendedoras consolidadas, como:

- Autonomia nas decisões
- Maturidade emocional
- Capacidade de adaptação às mudanças
- Comprometimento com metas e entregas
- Colaboração com colegas em ambientes digitais
- Visão profissional alinhada às demandas institucionais

Essa constatação é particularmente relevante diante dos desafios contemporâneos da gestão pública, que exigem servidores capazes de lidar com complexidade, incerteza e velocidade de mudanças. No teletrabalho, essas competências ganham ainda mais relevância, pois o modelo exige que o servidor administre seu próprio tempo, organize suas demandas e se mantenha produtivo sem supervisão direta.

Embora as competências estejam, em geral, bem desenvolvidas, o estudo aponta fragilidades importantes, principalmente na dimensão de Inovação e Criatividade, especialmente nos seguintes aspectos: Dificuldade em implementar ideias inovadoras no contexto institucional; Barreiras estruturais e culturais para inovação; Baixa abertura institucional para experimentações; Limitações na adoção de metodologias criativas, como design thinking, lean startup e prototipagem.

Esses resultados encontram eco na literatura sobre inovação no setor público, que ressalta que as organizações públicas, em geral, apresentam menor propensão à inovação devido à rigidez normativa, ao excesso de formalidades e ao medo de riscos (Bittencourt e Campos, 2019; Moore, 1995). Embora os servidores demonstrem potencial criativo, a transformação de ideias em ações requer condições institucionais favoráveis, como:

- 1 incentivo à experimentação,
- 2 ambientes seguros para inovação (safe-to-fail),
- 3 programas internos de intraempreendedorismo,
- 4 laboratórios de inovação (públicos ou híbridos),
- 5 práticas de aprendizagem colaborativa.

Desse modo, a principal lacuna observada não está na disposição dos servidores em inovar, mas sim no ambiente institucional, que ainda não oferece mecanismos sistemáticos de apoio à inovação.

Os resultados obtidos permitem sugerir diversas ações que podem ser adotadas pelo IFMG para fortalecer tanto o PGD quanto o desenvolvimento contínuo das competências empreendedoras dos servidores. Tais recomendações podem ser organizadas três eixos: formação, gestão institucional e inovação. No eixo formativo, propõem-se cursos em criatividade, metodologias ágeis e produtividade, além de trilhas personalizadas, mentorias e comunidades de prática. Na

gestão institucional, destaca-se o fortalecimento da autonomia, o aprimoramento da avaliação por entregas, a revisão de fluxos de trabalho e o reconhecimento de práticas empreendedoras. No eixo de inovação, sugerem-se a criação de laboratórios, programas internos e incentivo ao intraempreendedorismo, com integração a redes externas.

Cientificamente, o estudo integra temas ainda pouco explorados e demonstra que o teletrabalho pode fortalecer competências empreendedoras, oferecendo evidências empíricas relevantes. Apesar de limitações, como amostra reduzida e uso de autopercepção, os resultados indicam que os servidores apresentam bom desenvolvimento em competências-chave, com desafios na inovação. Conclui-se que o PGD pode impulsionar a inovação na gestão pública, desde que acompanhado de ações formativas e institucionais adequadas.

5.1 Contribuições inovadoras e implicações práticas.

Os resultados do estudo apresentam caráter inovador ao aprofundar a compreensão da relação entre competências empreendedoras, teletrabalho e gestão pública no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Ao integrar empiricamente esses elementos, a pesquisa contribui para o avanço teórico e aplicado, evidenciando como tais competências se manifestam no cotidiano dos servidores e influenciam o desempenho institucional.

No campo prático, os achados destacam a importância de ambientes organizacionais que estimulem autonomia, inovação e foco em resultados, além de subsidiar a criação de programas de capacitação voltados ao desenvolvimento de competências, especialmente em inovação e criatividade. Também orientam a formulação de políticas públicas que valorizem essas competências em modelos de teletrabalho.

Por fim, o fortalecimento das competências empreendedoras mostra-se essencial para melhorar a qualidade das entregas, aumentar a eficiência organizacional e promover uma cultura voltada à inovação e ao aprendizado contínuo.

6. CONCLUSÃO

Os resultados confirmam que o teletrabalho, quando estruturado por um programa como o PGD, tende a favorecer o desenvolvimento de competências empreendedoras, na medida em que exige do servidor maior capacidade de organização individual, adaptabilidade, autogestão e engajamento proativo. Esse achado corrobora a literatura sobre comportamento empreendedor e gestão pública contemporânea, que identifica na autonomia e na flexibilidade elementos centrais para o desempenho em ambientes complexos e dinâmicos.

Apesar dos resultados amplamente positivos, o estudo identificou fragilidades relacionadas às competências de inovação e criatividade, especialmente no que se refere à implementação de ideias inovadoras no ambiente institucional. Tal lacuna não se relaciona exclusivamente às capacidades individuais dos servidores, mas também às condições estruturais, normativas e culturais do serviço público, que historicamente impõem barreiras à experimentação e ao risco. Assim, reforça-se a necessidade de o IFMG desenvolver políticas institucionais de incentivo à inovação, ambientes de aprendizagem colaborativa e mecanismos de intraempreendedorismo que permitam transformar potencial criativo em resultados concretos.

Este diagnóstico oferece subsídios relevantes para a gestão de pessoas do IFMG, contribuindo para o planejamento de trilhas formativas, ações de capacitação, melhorias nos processos do PGD e fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à inovação e ao desenvolvimento contínuo. Além disso, o estudo avança no campo científico ao integrar, em uma mesma análise, competências empreendedoras, teletrabalho e gestão pública — um tema ainda pouco explorado na literatura nacional.

Conclui-se, portanto, que o PGD representa uma oportunidade estratégica para o IFMG no sentido de aprimorar práticas de gestão e consolidar um modelo de trabalho mais flexível,

eficiente e inovador. Ao investir no desenvolvimento das competências empreendedoras de seus servidores e na criação de ambientes institucionais propícios à inovação, a instituição fortalece sua capacidade de gerar valor público, ampliar a qualidade de suas entregas e responder de forma mais ágil às demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- BITTENCOURT, Cláudia; CAMPOS, Rosana. Inovação no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 10–29, 2019.
- BRASIL. Ministério da Economia. *Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. Estabelece orientações para o Programa de Gestão. Brasília, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DRUCKER, Peter F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row, 1985.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- EUROPEAN COMMISSION. *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.
- FAYOLLE, Alain. *Entrepreneurship and new value creation: the dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- FAYOLLE, Alain; GAILLY, Benoît. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 1, p. 75–93, 2015.
- FILION, Louis Jacques. Visão de empreendedor e práticas empreendedoras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 54–70, 1993.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, 1999.
- GARTNER, William B. “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American Journal of Small Business*, v. 12, n. 4, p. 11–32, 1988.
- GIBB, Allan. Creating conducive environments for learning and entrepreneurship. *Industry and Higher Education*, v. 16, n. 3, p. 135–148, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- KLEIN, P. G. et al. Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, v. 7, n. 1, p. 1–15, 2010.
- KURATKO, Donald F. The emergence of entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, p. 577–598, 2005.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.
- LOPES, R. M. A.; TEIXEIRA, R. M. Educação empreendedora no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 1–20, 2020.

- MAN, Thomas W. Y.; LAU, Theresa; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 2, p. 123–142, 2002.
- MAZZUCATO, Mariana. *The entrepreneurial state: debunking public vs. private sector myths*. London: Anthem Press, 2014.
- MAZZUCATO, Mariana. *Mission economy: a moonshot guide to changing capitalism*. London: Penguin, 2021.
- McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.
- NASCIMENTO, R.; ANDRADE, J. Competências empreendedoras no setor público. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 14, n. 2, p. 45–62, 2022.
- OECD. *The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action*. Paris: OECD Publishing, 2019.
- OECD. *Government at a glance 2020*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- OSBORNE, Stephen P. From public service-dominant logic to public service logic. *Public Management Review*, v. 20, n. 2, p. 225–231, 2018.
- SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.
- SILVA, A. et al. Teletrabalho e desempenho no setor público brasileiro. *Revista do Serviço Público*, v. 74, n. 1, p. 88–110, 2023.
- SOUZA, M. A. de; SANT’ANNA, A. de S. Teletrabalho e autogestão na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 2, p. 125–146, 2021.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public management reform: a comparative analysis*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *Educating the next wave of entrepreneurs*. Geneva: WEF, 2009.