

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E ESCUTA QUALIFICADA EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO: UM RELATO DE BOAS PRÁTICAS NO CONTEXTO DE LAVRAS – MG

Andressa Aparecida Santana Furtini¹*, Érika Paula Castro Bager², Gustavo Andrade do Vale¹, Daniela Meirelles Andrade²

RESUMO:

Ecossistemas de inovação em cidades de médio porte, como Lavras (MG), apresentam fragmentação de iniciativas e limitada articulação entre atores institucionais. Este trabalho relata uma mesa redonda realizada no VI SIEGEP e VIII SInEGEPE (2025), com representantes de universidades, poder público, *Sistema S* e ambientes de inovação. Com base na transcrição do evento, realizou-se análise qualitativa das falas, organizadas em três dimensões: contribuições institucionais, desafios e potencialidades. Os resultados indicam capacidades institucionais relevantes, como formação empreendedora, instrumentos de fomento à inovação e iniciativas de cooperação, a exemplo do movimento “Decola”, iniciativa interinstitucional voltada à articulação do ecossistema local. Persistem desafios relacionados à fragmentação, à ausência de definição clara de papéis e à limitada interação universidade-mercado. A experiência sugere que mesas redondas atuam como dispositivos iniciais de diagnóstico e alinhamento, cuja efetividade depende da continuidade das interações e da formalização de encaminhamentos.

Palavras-chave: Ecossistema de inovação. Governança colaborativa. Cidade inovadora. Vale dos Ipês.

1 INTRODUÇÃO

Ecossistemas de inovação têm sido reconhecidos como instrumentos importantes para o desenvolvimento territorial, a dinamização econômica e a geração de soluções para desafios públicos e privados (Carayannis; Campbell, 2012). No entanto, em muitos contextos, especialmente em cidades de médio porte, como Lavras-MG, esses ecossistemas ainda se caracterizam pela fragmentação das iniciativas, baixa articulação entre atores e ausência de espaços permanentes de diálogo e governança colaborativa. O ecossistema de inovação de Lavras vem sendo construído de forma gradual, a partir de iniciativas promovidas por diferentes atores institucionais, públicos e privados. Trata-se de um processo ainda em consolidação, que demanda coordenação, cooperação e continuidade. Nesse cenário, a construção de ambientes de inovação mais integrados necessita da promoção de articulações institucionais, escuta qualificada e alinhamento de expectativas.

É nesse contexto que se insere a experiência relatada neste trabalho, que descreve uma iniciativa de articulação por meio de uma mesa redonda, realizada durante o VI Simpósio de Inovação, Empreendedorismo e Gestão Pública - SIEGEP e o VIII Simpósio de Inovação, Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - SInEGEPE, promovidos pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), por meio do Núcleo de Inovação, Empreendedorismo

¹ Centro Universitário de Lavras (Unilavras), Lavras, MG, Brasil, andressafurtini@gmail.com

² Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais.

e Setor Público (NIESP) e a Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE). A mesa se insere em um processo mais amplo de articulação institucional no território, no âmbito do movimento “Decola”, que atuou como elemento catalisador, favorecendo a mobilização dos participantes e a construção de condições para o diálogo qualificado. O evento ocorreu em agosto de 2025 e teve como tema central “Empreendedorismo, inovação e gestão pública: a inteligência artificial transforma tempos de inflexão e escassez de recursos?”.

A mesa redonda foi concebida como uma estratégia intencional de escuta e articulação entre atores-chave do ecossistema de inovação local, reunindo representantes de instituições de ensino superior, poder público, entidades de apoio, ambientes de inovação e pesquisadores com atuação reconhecida na área de empreendedorismo. A proposta partiu do reconhecimento de que, embora Lavras - MG disponha de ativos relevantes como capital intelectual qualificado, iniciativas empreendedoras emergentes e instituições comprometidas com inovação, o ecossistema local enfrenta desafios relacionados à coordenação, à construção de uma identidade comum e à definição de uma agenda compartilhada.

Nesse processo de amadurecimento do ecossistema local, destaca-se a atuação do movimento “Decola”, uma iniciativa interinstitucional que articula instituições de ensino superior, entidades de apoio e demais atores do território, com foco na cooperação, na escuta ativa e no fortalecimento da hélice acadêmica no ecossistema de inovação de Lavras (Gandia *et al.*, 2025). O movimento tem promovido espaços de encontro, formação e alinhamento estratégico entre instituições tradicionalmente concorrentes, criando condições favoráveis para ações conjuntas e agendas compartilhadas (Gandia *et al.*, 2025).

Orientada por três eixos centrais: (i) o diagnóstico do ecossistema de inovação de Lavras, denominado Vale dos Ipês, (ii) a identificação de desafios estruturantes e (iii) o reconhecimento de potencialidades e caminhos para o seu fortalecimento, a iniciativa buscou reduzir assimetrias de informação, estimular a cooperação interinstitucional. Este relato de boas práticas visa contribuir para a consolidação de ecossistemas em contextos similares.

2 METODOLOGIA

2.1 Descrição da Mesa Redonda como Estratégia

A mesa redonda foi concebida como uma estratégia metodológica de consolidação do ecossistema de inovação do Vale dos Ipês, ao promover a escuta qualificada e a aproximação entre atores estratégicos. A escolha desse formato partiu do entendimento de que diálogos, mediados e intencionalmente organizados, são instrumentos eficazes para estimular a reflexão coletiva, o alinhamento de expectativas e a aproximação entre atores que, embora atuem no mesmo território, nem sempre dispõem de oportunidades de interação. A iniciativa buscou reunir representantes de diferentes segmentos do ecossistema local, permitindo que as discussões incorporassem múltiplas perspectivas institucionais.

2.2 Critérios de Escolha dos Participantes

A definição dos participantes da mesa seguiu critérios de representatividade e relevância estratégica, buscando contemplar os principais atores do Vale dos Ipês. Estavam presentes representantes das quatro instituições de ensino superior do município (UFLA, Unilavras, Fagammon e Fadminas), a Prefeitura Municipal, representante do Sebrae, do Senac,

do Parque Tecnológico e Diretoria de Inovação da UFLA, e da Rhizoma (iniciativa voltada à governança do ecossistema local).

Complementando os atores regionais, participou o pesquisador Ronald Degen, reconhecido como pioneiro no ensino de empreendedorismo no Brasil, cuja experiência em gestão de empresas e promoção de práticas empreendedoras trouxe uma perspectiva externa e comparativa de grande valor ao debate. Na Figura 1 é possível visualizar a composição da mesa.

Figura 1. Mesa redonda ecossistemas de inovação no VI SIEGEP e VIII SINEGEPE



Fonte: Unilavras (2025)

2.3 Dinâmica de Condução

A dinâmica da mesa foi estruturada em etapas complementares, previamente definidas e comunicadas aos participantes. Inicialmente, cada representante recebeu, de forma antecipada, uma pergunta orientadora: *como a instituição pode contribuir para o ecossistema de inovação de Lavras – MG e quais resultados espera obter a partir de sua participação no ecossistema?* A intenção foi estimular uma reflexão prévia e favorecer exposições mais objetivas e alinhadas ao propósito da mesa.

As falas iniciais tiveram duração aproximada de três a cinco minutos por participante. Esse primeiro momento permitiu identificar, de forma clara, as ofertas institucionais ao ecossistema e as expectativas de retorno associadas à participação, favorecendo o alinhamento de percepções e a explicitação de interesses.

Na sequência, foi proposta uma pergunta aberta a todos os integrantes da mesa, voltada à discussão coletiva sobre os atrativos do Vale dos Ipês e sobre os aspectos que ainda precisam ser desenvolvidos para o seu fortalecimento e sucesso. Essa etapa possibilitou maior interação entre os participantes, estimulando o diálogo, o contraponto de ideias e a construção de uma leitura mais integrada sobre o estágio atual do ecossistema e seus caminhos de evolução. Ao final, o debate foi sintetizado e aberto às perguntas do público presente. A Figura 2 sintetiza essa dinâmica.

2.4 Procedimentos de Análise

Os procedimentos de análise basearam-se na transcrição integral da mesa redonda, utilizada como fonte primária de evidência empírica. O material foi submetido a uma análise qualitativa de conteúdo, com abordagem indutiva, visando identificar padrões recorrentes nas falas dos participantes e reduzir a subjetividade interpretativa. Inicialmente, realizou-se a leitura integral do conteúdo, seguida de uma etapa de codificação temática, na qual as falas foram organizadas em três categorias analíticas previamente definidas, em consonância com os objetivos do estudo: i) contribuições institucionais ao ecossistema, ii) desafios estruturantes e iii) potencialidades e oportunidades de fortalecimento.

Durante o processo, buscou-se identificar evidências concretas mencionadas pelos participantes, como programas, instrumentos de apoio à inovação, iniciativas de cooperação e exemplos de atuação institucional, de modo a qualificar a análise e evitar generalizações excessivas. Adicionalmente, foram consideradas convergências e divergências entre os atores, permitindo uma leitura mais abrangente das dinâmicas do ecossistema local. Para garantir a transparência da análise, a interpretação dos dados baseou-se em trechos representativos das falas, utilizados para ilustrar os achados e reforçar sua validade. Não foram empregados instrumentos quantitativos ou métricas de avaliação do evento.

Figura 2. Etapas da mesa redonda



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

3 RESULTADOS

A análise das falas dos participantes evidenciou padrões recorrentes que permitem compreender, de forma mais estruturada, as dinâmicas do ecossistema de inovação de Lavras, tanto em termos de capacidades instaladas quanto de limitações institucionais.

Em relação às contribuições institucionais, observou-se a existência de um conjunto diversificado de iniciativas já em curso, distribuídas entre diferentes atores do ecossistema. No que se refere às contribuições do poder público, as falas evidenciaram a adoção de iniciativas voltadas à estruturação do ecossistema local, com destaque para a participação do município no programa *Cidades Inovadoras*, que tem orientado ações de diagnóstico, planejamento e implementação de políticas públicas voltadas à inovação. A inserção nesse programa foi apresentada como um marco recente na organização institucional do tema no âmbito municipal,

indicando um movimento de maior sistematização das estratégias de desenvolvimento baseadas em inovação.

Adicionalmente, foi mencionado o lançamento de um pacto voltado ao fortalecimento do ecossistema de inovação local, compreendido como um instrumento de mobilização e alinhamento entre diferentes atores do território. Embora ainda em estágio inicial, a iniciativa sinaliza uma tentativa de construção de compromissos compartilhados e de indução à cooperação interinstitucional, respondendo parcialmente à ausência de mecanismos formais de governança identificada nas falas.

No âmbito das instituições de ensino superior, as falas evidenciaram uma atuação consistente na formação de capital humano e na indução ao empreendedorismo, com destaque para iniciativas que aproximam ensino e prática, como *hackathons*, programas de pré-aceleração e currículos orientados a desafios reais. Também foram mencionadas ações voltadas à abertura das universidades à comunidade externa, por meio da disponibilização de espaços e programas de apoio à inovação.

A transcrição revela ainda um movimento recente de maior articulação entre as próprias instituições, especialmente por meio do movimento “Decola”, que tem promovido encontros, alinhamento de agendas e ações conjuntas. Esse elemento indica uma mudança relevante no padrão de interação, tradicionalmente marcado por atuação isolada, sugerindo avanços na construção de uma lógica mais colaborativa no ecossistema local.

As falas relacionadas ao *Sistema S* evidenciaram seu papel como agente intermediário na articulação do ecossistema, atuando na conexão entre atores, na capacitação de empreendedores e no apoio a iniciativas estruturantes. O Sebrae foi recorrentemente mencionado como indutor de programas de inovação, incluindo ações de pré-aceleração, suporte à estruturação de ambientes de inovação e conexão com o setor produtivo.

No caso do Senac, destacou-se a atuação voltada à qualificação profissional alinhada às demandas do mercado, contribuindo para a formação de mão de obra em áreas estratégicas para o ecossistema. De forma geral, as evidências apontam para um papel de suporte contínuo e de integração entre diferentes segmentos, reduzindo barreiras de acesso e favorecendo a operacionalização de iniciativas conjuntas.

No campo da inovação aplicada, a análise das falas permitiu identificar a existência de instrumentos institucionais já disponíveis para a promoção da interação universidade-empresa. Destacou-se a atuação da unidade EMBRAPPI vinculada à UFLA, mencionada como mecanismo capaz de viabilizar financeiramente projetos de inovação em parceria com empresas.

A presença desse tipo de instrumento evidencia que o ecossistema dispõe de condições formais para a transferência de tecnologia e o desenvolvimento de soluções aplicadas. No entanto, as falas também indicaram que esses mecanismos ainda são subutilizados ou pouco acessados por parte do setor produtivo local, o que reforça a existência de barreiras na comunicação e na articulação entre os atores.

Outro aspecto relevante identificado nas falas refere-se às iniciativas de formação de jovens para o mercado de inovação, com relatos de programas que já resultaram na inserção de estudantes em atividades profissionais na área tecnológica. Esses exemplos indicam a existência de trajetórias concretas de formação e absorção de talentos no território.

Apesar disso, também emergiu a percepção de que tais iniciativas ainda possuem alcance limitado e carecem de maior integração com o restante do ecossistema, especialmente no que se refere à conexão com empresas locais e à retenção de talentos.

4 DISCUSSÕES

As discussões revelam tensões inerentes ao processo de construção de um ecossistema de inovação em contexto de consolidação. Entre os principais aspectos identificados, destaca-se a tensão entre as expectativas atribuídas ao poder público e suas capacidades institucionais, reconhecendo-se simultaneamente seu papel potencialmente articulador e as limitações legais, administrativas e operacionais evidenciadas nas falas dos participantes. Elementos como a participação em iniciativas estruturantes e a menção a instrumentos recentes de articulação indicam movimentos institucionais em curso, ainda que em fase inicial e dependentes de continuidade.

Emergiram, ainda, diferenças de linguagem, temporalidade e lógica de atuação entre academia, mercado e governo, conforme discutido por Etzkowitz e Leydesdorff (2000). Essas diferenças foram observadas nas falas dos participantes, especialmente em relação às dificuldades de interação entre instituições de ensino e setor produtivo, incluindo percepções de desalinhamento de expectativas e limitações na conversão do conhecimento em inovação aplicada. Tais aspectos reforçam que a articulação entre as hélices demanda esforços intencionais e mecanismos que favoreçam a mediação entre interesses distintos.

Ao mesmo tempo, os resultados evidenciam a existência de capacidades institucionais relevantes, distribuídas entre os diferentes atores do ecossistema, incluindo iniciativas de formação empreendedora, instrumentos de apoio à inovação e experiências de cooperação interinstitucional. No entanto, essas capacidades ainda se apresentam de forma fragmentada, com limitada integração e ausência de mecanismos consolidados de governança compartilhada.

Nesse contexto, a mesa redonda pode ser compreendida como um dispositivo de escuta qualificada e articulação inicial, ao possibilitar a explicitação de papéis, expectativas e formas de contribuição dos diferentes atores. Contudo, os dados analisados não permitem afirmar a existência de desdobramentos institucionais estruturados, como definição de agendas comuns, responsabilidades ou mecanismos formais de acompanhamento, o que indica limites na consolidação dos processos de coordenação.

Essa interpretação está alinhada à compreensão de Adner (2017), que destaca o caráter processual e interdependente dos ecossistemas de inovação, os quais demandam coordenação progressiva entre atores e definição clara de papéis para sua efetiva consolidação. No caso analisado, a ausência desses elementos reforça o entendimento de que o ecossistema se encontra em estágio inicial de estruturação.

Por fim, destaca-se como limitação do estudo o caráter qualitativo e pontual da análise, baseada em um único evento e sem a utilização de métricas quantitativas ou acompanhamento longitudinal dos desdobramentos. Ainda assim, a utilização da transcrição das falas como fonte empírica contribui para maior transparência e rastreabilidade da análise, reduzindo a subjetividade frequentemente associada a relatos de boas práticas.

5 CONCLUSÕES

A experiência da mesa redonda evidenciou que práticas baseadas em articulação institucional e escuta qualificada podem contribuir para o fortalecimento de ecossistemas locais de inovação, mesmo em contextos marcados por fragmentação e baixa coordenação entre os atores. Ao promover o encontro entre diferentes hélices do ecossistema de Lavras, a iniciativa possibilitou a explicitação de papéis, capacidades institucionais e expectativas, ampliando a compreensão compartilhada sobre o território.

Mais do que os conteúdos discutidos, um dos principais resultados da iniciativa reside no processo de diálogo que ela viabilizou. A diversidade de atores, combinada a uma mediação

estruturada, favoreceu o reconhecimento de complementaridades e a identificação de desafios comuns, como a fragmentação das iniciativas, a ausência de definição clara de papéis e as dificuldades de articulação entre universidade e mercado, aspectos recorrentes nas falas analisadas.

Por outro lado, a análise também evidenciou limites importantes. Não foram identificados, no momento da coleta, encaminhamentos formalizados, definição de responsabilidades ou mecanismos de acompanhamento pós-evento, o que indica que o ecossistema ainda se encontra em estágio inicial de estruturação e coordenação. Esse aspecto reforça a necessidade de continuidade das interações e de institucionalização dos espaços de articulação.

Como contribuição prática, o relato indica que mesas redondas estruturadas podem funcionar como instrumentos iniciais de diagnóstico e alinhamento entre atores, especialmente quando associadas a estratégias mais amplas de articulação institucional. No entanto, sua efetividade depende da capacidade de gerar desdobramentos concretos ao longo do tempo, como a construção de agendas comuns e mecanismos de governança compartilhada.

Por fim, destaca-se que este estudo possui limitações, especialmente por se basear em um único evento e em dados qualitativos provenientes das falas dos participantes, sem acompanhamento longitudinal ou mensuração de resultados. Ainda assim, ao utilizar a transcrição como fonte empírica, o trabalho contribui para maior transparência analítica e oferece subsídios para a compreensão de processos de articulação em ecossistemas de inovação em consolidação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADNER, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. *21st Century Holism, Holistics Synthesis. International Journal of Technology Management*, v. 54, n. 3, p. 153-167, 2012.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. 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.

GANDIA, R. M.; PAIVA, C. M. N.; HERVAL, L. K. S. de; SANT ANNA, L.; VALE, G. A, do.; PARREIRA, F. F. S. M.; PAVIANI, J. R. Fortalecendo a Hélice Academia em um Ecossistema de Inovação: fatores críticos de sucesso para a implementação do Movimento DECOLA em Lavras-MG. In: CONFERÊNCIA ANPROTEC, 35., 2025, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: Anprotec, 2025. Trabalho apresentado na modalidade pôster.

UNILAVRAS. Unilavras apoia eventos científicos de inovação, empreendedorismo e gestão pública. 2025. Disponível em: <https://unilavras.edu.br/2025/08/27/unilavras-participa-de-simposios-sobre-inovacao-e-empendedorismo/>. Acesso em: 15 fev. 2026.