



Autor: Joelma Gonzaga
Título: Paisagem imaginária (estudo)
Dimensão: 40X50 cm
Técnica: Óleo sobre tela

INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: Desafios, Estímulos e Construção de uma Cultura Inovadora

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.3172405033>

Luciano da Costa⁶

Fernando César Lenzi⁷

Fernando Sedrez Silva⁸

Introdução

O mundo passa por um processo acelerado e dinâmico na produção de informações, no qual a sociedade busca constantemente por novos produtos, processos, serviços e soluções ágeis para atender às demandas com eficiência. A inovação tem impactos significativos na economia, como a geração de salários mais altos, maior oferta de empregos e na criação de demanda por novos produtos e serviços (AUDRETSCH; THURIK, 2000).

Para atender a essa nova demanda, torna-se indispensável o desenvolvimento de novos modelos de liderança e gestão, adaptando as empresas às atualizações constantes. Alcançar esses objetivos requer a participação de profissionais com atitudes proativas e tomada de decisões imediatas (ROCHA; GUIMARÃES, 2019).

Nesse viés, não se pode abordar o tema inovação sem mencionar o empreendedorismo (COELHO, 2010) e, por conseguinte, o empreendedor, que é aquele que desafia, é criativo, a pessoa com função, iniciativa, comportamento ou espírito inovador, geralmente associado ao estabelecimento de novas organizações ou atividades, ou algum tipo de novidade (GARCIA; ANDRADE, 2022).

Segundo Schumpeter, além de ser responsável pela criação, é o sujeito inovador que impulsiona o desenvolvimento econômico e social por intermédio da reforma ou da revolução nos padrões de produção (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011) sendo relevantes para atividade econômica, geração de empregos e distribuição de renda, devendo ser objeto de política pública (AUDRETSCH; THURIK, 2000). Para pôr em prática essa reforma, os empreendedores precisam buscar fontes de inovação e mudanças, em outros termos, novos conhecimentos.

Apesar do entendimento geral, o empreendedorismo não se limita apenas a negócios e empresas privadas, com ênfase na esfera econômica, mas abrange outras áreas, como o empreendedorismo social e o organizacional (ROCHA; GUIMARÃES, 2019). As entidades do setor público, por exemplo, também enfrentam grandes mudanças organizacionais e precisam aprender a gerenciar novas expectativas em relação à orientação e criação de valor público. As instituições orientadas para o empreendedorismo têm maior capacidade de resposta a essas mudanças (CORREIA, 2022). De acordo com Rocha e Guimarães (2019), as empresas públicas, de forma geral, têm sido

⁶ Luciano da Costa: Mestrando em Gestão de Políticas Públicas (Univali). Especialista em Finanças e Controladoria (FAE). Graduado em Gestão Pública (UNIVALI) e Administração de Empresas (FURB). Bolsista (UNIEDU/FUMDES). lucostasc@bol.com.br

⁷ Fernando César Lenzi: Doutor em Administração (FEA - USP/SP). Mestre em Administração (FURB). Especialista em Gerenciamento de Marketing (INPG/FURB). Graduado em Administração de Empresas (FURB). Professor Titular da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor permanente dos programas de Mestrado e Doutorado da UNIVALI (PPGA e PMGPP). lenzi@univali.br

⁸ Fernando Sedrez Silva: Mestre em Gestão de Políticas Públicas (Univali). Especialista em Auditoria Pública (FEPESE) e Gestão Portuária (Sinergia). Graduado em Contabilidade (Univali) e Administração (Sinergia). fernando.sedrez@navegantes.sc.gov.br

alvo de cobranças para que os serviços atendam satisfatoriamente às demandas e as soluções sejam entregues de maneira tempestiva e plena.

Melhorar o desempenho intraorganizacional das instituições públicas é uma prioridade para muitos estudiosos da administração pública contemporânea. No entanto, existem muitos desafios, como orçamentos rígidos, escrutínio político, demandas sociais acentuadas, interrupções de projetos e programas devido às transições governamentais, morosidade no trabalho, burocracias inibidoras e restrições à criatividade e soluções ágeis (PAULA NETO; EMMENDOERFER; CORRÊA, 2021). Nesse sentido, torna-se fundamental que os órgãos públicos desenvolvam ações e procedimentos capazes de atender adequadamente as demandas dentro do prazo exigido. Entretanto, em ambientes de estruturas estáticas, empreender é um grande desafio (ROCHA; GUIMARÃES, 2019).

Paula Neto, Emmendoerfer e Corrêa (2021) sugerem como alternativa para mitigar problemas internos nos órgãos públicos o reconhecimento e estímulo ao empreendedorismo no setor público, capacitando os agentes que atuam nessas organizações com habilidades empreendedoras, transformando-os em agentes de mudança, ou seja, intraempreendedores. Identificar de onde as habilidades empreendedoras podem realmente se manifestar também é um dos objetivos a ser alcançado pelas organizações (STUETZER et al., 2013).

Nesse sentido, Correia (2022) cita vários estudos empíricos que fornecem evidências do efeito positivo do apoio da gestão na orientação empreendedora no setor privado, assim como no setor público. Os resultados confirmam que é preciso assumir um compromisso com políticas e práticas que possam ser contrárias à sabedoria convencional, com caráter inovador.

Nesse processo, a burocracia profissional (servidores públicos) desempenha um papel fundamental como condição necessária para o aprimoramento da capacidade administrativa do Estado. Para alcançar esse objetivo, o investimento na formação de funcionários públicos é essencial (PAULA NETO et al., 2021).

No serviço público, existem diferentes níveis de carreiras técnicas, nos quais são estabelecidos os níveis de autonomia e responsabilidade. De acordo com Correia (2022), fatores com potencial para influenciar a capacidade de produzir inovação na administração pública incluem o papel dos dirigentes superiores e intermediários, a forma como interagem com o ambiente externo, a cultura organizacional e a visão desses profissionais em relação à sua capacidade de produzir inovação.

O objetivo deste estudo consiste em estabelecer uma fundamentação científica para examinar a importância da inovação no setor público, bem como suas dificuldades e formas de motivação.

A pesquisa tem com base revisões sistemáticas de publicações sobre a inovação aplicada na administração pública, diferenças do setor privado, características inerentes ao setor público e desafios para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Destaque para estudos sobre a inovação no serviço público brasileiro (OCDE, 2019 e EMMENDOERFER, 2022), de Portugal (CORREIA, 2022) e da Inglaterra (CURRIE et al., 2008), assim como aspectos da cultura empreendedora nas organizações (MORIANO, 2009; FESTA, 2015). A metodologia da pesquisa tem natureza qualitativa do tipo bibliográfica e documental, baseada na análise de literatura, artigos, dissertações e teses que abordam o intraempreendedorismo público.

Os resultados do estudo demonstram que a organização desempenha um pa-

pel crucial na promoção da inovação e no fortalecimento do intraempreendedorismo. Além disso, fica evidente a necessidade de um novo modelo organizacional na administração pública, com foco na valorização dos indivíduos por meio de formação contínua, condições de trabalho adequadas, disponibilidade de tempo, maior autonomia e incentivo à inovação.

Por fim, o estudo enfatiza a implementação do empreendedorismo no âmbito do setor público e a importância de compreender o grau de desenvolvimento da cultura organizacional em relação à inovação. Também enfatiza a necessidade de a administração pública se reinventar por meio da inovação, reconhecendo o papel essencial dos servidores nesse processo.

Inovação e intraempreendedorismo

Segundo Paula Neto et al. (2021), o empreendedorismo, no sentido de ação de assumir riscos, mostrar iniciativa, agir proativamente, apresentar novas ideias e pleitear a inovação, não é uma prerrogativa só de executivos de alto escalão e proprietários de empresas. Os colaboradores internos também podem ser agentes de inovação e essa mesma compreensão é estendida ao serviço público. Por conseguinte, o servidor público pode ser responsável pela iniciativa de ações frente a oportunidades, propondo alternativas, buscando perspectivas inexploradas para enfrentar ameaças e incertezas.

Nesse sentido, o empreendedor público pode ser entendido como alguém que cria e se responsabiliza por determinado trabalho ou empreendimento, assumindo riscos sobre ele, tendo a capacidade de identificar problemas e oportunidades para o investimento de recursos em soluções socialmente positivas, promovendo diferentes resultados, inclusive inovadores, gerando ganhos de efetividade, melhorias de desempenho organizacional, para o interesse público com benefícios socioeconômicos (EMMENDOERFER, 2019).

Inovação no setor público

O empreendedorismo não está restrito a novos negócios e empresas privadas, sob a aura econômica e busca do lucro, ao contrário, vai além e alcança outras vertentes como o empreendedorismo organizacional e o empreendedorismo social. Este tem como foco criar valor social, tendo seu desempenho medido em termos de benefícios coletivos, podendo ser praticado por meio de organizações públicas, filantrópicas e sem fins lucrativos (ROCHA; GUIMARÃES, 2019; GARCIA; ANDRADE, 2022). Nesse sentido, ações de responsabilidade social realizadas por organizações privadas também podem ser entendidas como empreendedorismo social, pois os princípios geradores são os mesmos. Dessa forma, não importa se o processo é conduzido por uma instituição governamental ou não governamental (COELHO, 2010; GARCIA; ANDRADE, 2022).

Para Emmendoerfer (2019), o empreendedorismo no serviço público, apresentado como “ISP – Inovação no Serviço Público”, é uma ideia, podendo ser nova, melhorada ou renovada, e tem como objetivo solucionar um problema de interesse público, com a participação de pessoas integrantes da administração pública que apresentam comportamentos empreendedores.

Muitos investigadores abordam o modelo organizacional do setor privado e sua evolução, sugerindo sua aplicabilidade ao setor público, através de maior cobran-

ça de responsabilização, eficiência e eficácia na administração pública por uma ótica empreendedora, entendendo seu cliente, identificando quais serviços públicos os cidadãos procuram, quais eles valorizam mais e quais serviços realmente são necessários (CORREIA, 2022).

Tendo em vista que o mundo passa por um processo de produção de informação dinâmico e veloz, a sociedade, cada vez mais ávida por novos produtos, processos, serviços e maneiras mais ágeis de soluções de demandas, reivindica por eficiência (ROCHA; GUIMARÃES, 2019). Essas alterações suscitam novas formas de analisar o papel do governo e da administração pública. Assim como o setor privado é capaz de transformar problemas ou desafios em oportunidades, na administração pública também é possível encontrar formas de introduzir inovação nos processos (CORREIA, 2022).

A inovação é uma necessidade da administração pública que cresce nas últimas décadas, resultado de vários fatores externos, como a alteração de estilos de vida, necessidade de redução no número de servidores e pela banalização do uso de novas tecnologias, fazendo surgir novos processos de trabalho. Porém, o comportamento empreendedor no setor público para ser desenvolvido depende de existir orientação empreendedora de seus dirigentes. Nesse sentido, a administração pública que não sabe inovar, está fadada ao fracasso e ao obsoleto (CORREIA, 2022).

A expressão do empreendedorismo no âmbito do setor público emerge da concepção e implementação de novos processos, produtos, métodos e técnicas de prestação de serviços públicos, juntamente com o aprimoramento dos serviços existentes e a introdução de novos serviços. Isso envolve uma atuação proativa e a disposição para assumir riscos, visando à otimização do desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade dos resultados no âmbito do setor público em prol da sociedade (EMMEN-DOERFER, 2019; CORREIA, 2022). Ferras, Lenzi, Stefano e Ramos (2018) também destacam a utilização de inovação na busca da eficiência na administração pública, traduzida por fatores como a qualidade dos serviços ofertados, aplicação eficiente dos recursos e promoção de desenvolvimento social.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico [OCDE] (2019) pesquisou sobre o sistema de inovação do setor público do Serviço Público Federal do Brasil e sobre a capacidade desse sistema de ajudar o setor público do Brasil a antecipar e responder às necessidades existentes, em evolução e emergentes dos cidadãos. O relatório OCDE (2019) destaca que a inovação do setor público é inerentemente difícil, devido a algumas das características da própria inovação como processo e como atividade, destacando seis características: desafiadora do *status quo*; em contínua mudança; multifacetada e de várias naturezas; incerta; imprevisível e; tanto imediata, quanto duradoura.

Agente de inovação no setor público

Correia (2022) distingue os empreendedores públicos com base nos ideais de Diefenbach em quatro categorias: 1) o político, que é eleito e está no governo; 2) o executivo, que tem posição na hierarquia, mas não foi eleito; 3) o burocrata, que não foi eleito nem assume posição de liderança; e 4) o empreendedor de políticas, que não se encontra no sistema de governo.

Dos quatro tipos de empreendedores públicos, o burocrata é o que se espera menos pela produção de inovação, tendo em vista a sua resistência à mudança no mo-

delo organizacional. Do ponto de vista da análise psicológica, os burocratas (servidores efetivos e contratados) possuem receio de que a mudança possa prejudicá-los e por não ser “portadores de curiosidade intelectual” tendem a ter dificuldade na adaptação a novos modelos (CORREIA, 2022). Esse medo pode criar um certo bloqueio em vez de apoiar a inovação, e eles ainda “passam a responsabilidade” da mudança para o alto escalão da organização (CURRIE; HUMPHREYS; UCBASARAN; MCMANUS, 2008).

Todavia, essa situação pode ser superada através de formação (atualização de conhecimento) apesar de que para alguns servidores, devido à idade, esse processo seja mais lento (CORREIA, 2022). Em sua pesquisa, Barbosa, Carvalho (2022, p. 75) identificaram essa tendência. Nos relatos obtidos foi verificado que quanto maior a idade e maior o tempo de casa do servidor, menor era a predisposição para inovar.

Dificuldades para Inovar no Setor Público

Repensar as organizações públicas pelo enfoque do empreendedorismo corporativo requer a superação de algumas barreiras impostas pelo próprio formato do sistema administrativo dessas instituições.

Um dos grandes desafios ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo em instituições públicas é identificar as potencialidades intraempreendedoras existentes na instituição e canalizá-las para a construção de um ambiente inovador, superando as barreiras decorrentes do formato organizacional público, sem infringir os aspectos legais (FERRAS et al., 2018). Torna-se necessário investigar as competências empreendedoras corporativas dos servidores e da cultura estabelecida.

No setor privado, as questões relacionadas ao “quando” e “quanto” investir ficam a cargo da alta administração, que possui poder de decisão sobre os rumos da empresa. Essa discussão também pode estar inserida na administração pública, todavia, conforme Emmendoerfer (2019) ressalta, essas questões estão condicionadas pela legislação.

Correia (2022) cita como limitador do empreendedorismo no setor público o seu modelo de financiamento, tendo que equilibrar despesas e receitas, atuando de acordo com as restrições orçamentárias e com julgamento da opinião pública em relação às escolhas e justificativas dos gastos públicos. Também é mais morosa a resposta dos entes públicos às mudanças de mercado, à realidade dos ciclos econômicos, fases de crescimento e de contratação, que precisam de adaptações tanto do poder executivo quanto do legislativo. Já considerando os trabalhadores da administração pública, há limitações na liberdade de atuação, trabalho baseado na legislação (somente pode fazer o que consta na lei). Em relação à cultura organizacional, é baseada em regras em que os processos internos são relevantes e que não propiciam agilidade na introdução de inovação.

Agir de forma empreendedora não é fácil, devido à estrutura, o tamanho e a estrutura operacional da organização (hierarquia). A existência de regras, o tipo de liderança e a falta de autonomia também são fatores que interferem na inovação. A adequação da inovação às normas e valores da organização muitas vezes fica a cargo da criatividade e da iniciativa dos indivíduos inconformados e pela percepção dos tomadores de decisão de que as mudanças são de fato necessárias (WISDOM; HOAGWOOD; HORWITZ, 2013; ROCHA; GUIMARÃES, 2019).

Para Lenzi, Ramos, Maccari e Martens (2012), os três fatores que mais inibem

o surgimento de novos empreendedores envolvem a imagem social, a disposição de assumir riscos e o capital social dos próprios empreendedores. Estes fatores formam um conjunto de barreiras que são comumente identificadas em pessoas que, mesmo com um potencial intraempreendedor forte, não conseguem partir para uma atividade própria isolada ou em sociedade. Esse medo do fracasso é uma grande barreira à inovação e mesmo quando há recompensas, muitas vezes não compensam os riscos, devido ao alto nível de regulamentação, que é inerente à administração pública (BARBOSA; CARVALHO, 2022; CORREIA, 2022).

Apesar das organizações públicas serem muito semelhantes entre si, possuem algumas características próprias, particularidades da administração públicas, como a hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo, burocracia, clientelismo e inflexibilidade, representando grandes obstáculos à inovação e às mudanças, que são oposições ao empreendedorismo (COELHO, 2010).

Hierarquia excessiva

A gestão pública mais tradicional apresenta uma cultura burocrática altamente hierarquizada, com intuito de se aplicar preceitos éticos e responsabilidade no serviço público. Porém, essa forma de organização contribui para a existência de agentes pouco flexíveis em termos de modelo de atuação, avessos à mudança em processos de trabalho (CORREIA, 2022).

O setor público tende a ter uma cultura mais tradicional na qual a hierarquia apresenta um relacionamento mais básico entre gerentes e colaboradores. Para se ter um ambiente mais favorável à inovação, seria necessária uma estrutura mais horizontal, com redes, equipes, patrocinadores e mentores para desenvolvimento de ações empreendedoras. Em resumo, o relacionamento entre pessoas e setores deve transacionar dentro da hierarquia (FESTA, 2009; EMMENDOERFER, 2019).

Descontinuidade

Nas atividades econômicas modernas, a continuidade da organização se apresenta como fundamental para seu êxito. Da mesma forma, o êxito do empreendedor não se resume apenas na sua aptidão criadora, mas na continuidade efetiva que for capaz de imprimir à nova combinação econômica implantada (COSTA et al., 2011).

Nas organizações públicas, a descontinuidade, que é um dos obstáculos ao empreendedorismo citados por Coelho (2010), também é um fator que influencia nos processos de inovação, de ações e programas. Isso pode ser ocasionado pela mudança nos membros da organização (principalmente os que participam da execução da inovação), troca dos gestores (eleitos e comissionados), pelos membros da organização quando não aceitam, e/ou não adotam tais ações, cortes ou redução nos orçamentos, serviços mal prestados ou até mesmo desinteresse da sociedade nos serviços ofertados (PAULA NETO et al., 2021; BARBOSA; CARVALHO, 2022; CORREIA, 2022).

A descontinuidade na execução acarreta impactos negativos, gerando insegurança nos envolvidos em iniciar novos projetos. A aceitação individual nas ações é de suma importância, sem ela torna-se muito difícil alcançar os resultados esperados (BARBOSA; CARVALHO, 2022). No serviço público, a mudança de cultura interna dos servidores é imprescindível para criar um ambiente empreendedor, e a organização

precisa demonstrar a eles que as ações empreendedoras fazem parte de um programa de continuidade, e não apenas de modismo passageiro (LENZI et al., 2012).

Paternalismo

O paternalismo é definido no dicionário da Língua Portuguesa como uma concepção segundo a qual as pessoas que detêm a autoridade devem desempenhar, para aqueles sobre os quais é exercida, um papel análogo ao do pai para com os filhos. A administração pública tem em sua base a autoridade e a tendência é de que, quanto maior esse paternalismo, maior será a limitação à autonomia dos indivíduos dentro da organização, sendo um dos obstáculos às ações empreendedoras (COELHO, 2010). A concentração da autoridade de tomada de decisão no topo da hierarquia organizacional atua como um inibidor do processo de inovação organizacional (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006).

Em contrapartida, semelhante ao que sucede no setor privado, no setor público os gestores intermediários também desenvolvem comportamentos inovadores quando percebem apoio por parte da gestão e são menos propensos a desenvolver comportamentos empreendedores sempre que os gestores superiores desencorajam comportamentos inovadores, proativos e de assunção de riscos (CORREIA, 2022).

A autonomia, ou descrição de funções, está relacionada ao nível de tolerância dos gestores superiores em relação aos possíveis fracassos, ao espaço dado para liberdade e tomada de decisão, bem como à capacidade de delegar autoridade e responsabilidade aos gestores intermediários (CORREIA, 2022). Um ambiente com maior autonomia, maior discricionariedade nas decisões de recursos humanos e autoridade para delegar responsabilidades, favorece o empreendedorismo (CURRIE, HUMPHREYS; UCBASARAN; MCMANUS, 2008). Nesse sentido, faz-se necessário a concessão de certo grau de liberdade para os indivíduos experimentarem, bem como a criação de refúgios seguros, sem os quais o resultado da inovação pode ser limitado (ADAMS et al., 2006). Os colaboradores, quando punidos ou criticados por cometerem erros de experimentação, reduzem o ímpeto empreendedor, por isso, os indivíduos precisam ter liberdade para fazer a companhia crescer, mesmo que sujeito a erros e/ou fracassos (FESTA, 2015).

Os líderes das organizações do setor público também precisam de autonomia e liberdade para exercer uma liderança mais empreendedora, porém, a maioria dos líderes de organizações do setor público sofrem com o controle central do governo (CURRIE et al., 2008).

Em suma, o empreendedor corporativo no setor público precisa ter um conjunto de comportamentos direcionados para renovação estratégica, fazendo com que processos burocráticos se tornem inovadores. Para que isso ocorra, a organização precisa adotar práticas organizacionais específicas, como descentralizar a autoridade, tornar a tomada de decisão cooperativa e transformar a hierarquia, que é relacionamento básico, em uma estrutura horizontal (FESTA, 2015; EMMENDOERFER, 2019).

Ou seja, há uma necessidade de uma governança mais democrática com foco na flexibilidade, para que as organizações públicas possam ser inovadoras e empreendedoras (CURRIE et al., 2008).

Burocracia

A burocracia é um modelo utilizado como resposta para gerir, sendo pautado no formalismo, na impessoalidade e no profissionalismo, tendo sua força e poder decorrentes das normas (ROCHA; GUIMARÃES, 2019). Já foi um modelo eficiente de gestão, porém, com o passar do tempo tornou-se um dos grandes motivos da ineficiência da administração pública (COELHO, 2010). Em um ambiente altamente burocratizado, a inovação depende muito mais dos mecanismos de decisão do que das qualidades pessoais de um empreendedor (COSTA et al., 2011).

A burocracia excessiva dentro do setor público é um componente “genético” da sua organização e é uma restrição ao empreendedorismo (CURRIE et al., 2008). Paula Neto et al. (2021) citam como desafio para melhorar o desempenho intraorganizacional das instituições públicas romper o estereótipo e o preconceito ligados à morosidade no trabalho, burocracias inibidoras e contenções da criatividade e das soluções ágeis. Entretanto, no setor público, a burocracia é inerente, parte integrante e não pode ser dissociada, é a base da gestão pública, sendo necessária afim de resguardar os princípios da administração pública. Desta forma, o desafio está em saber dosar esse formalismo, encontrar um “meio termo” onde a administração pública mantenha seus princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), porém, permitindo certa flexibilização, possibilitando ações inovadoras, respostas rápidas às constantes mudanças, entregando de forma eficiente os resultados esperados pela sociedade.

Para Emmendoerfer (2019), as organizações do setor público precisam de uma renovação estratégica, fazendo com que processos burocráticos se tornem inovadores. E para que isso ocorra, a organização precisa adotar práticas organizacionais específicas, como minimizar a burocracia, encorajar a aceitação de riscos e promover a criatividade. Ou seja, uma gestão com ênfase prática, no fazer acontecer, sem exageros de formalidades (burocracia), fornece condições para implantação de iniciativas inovadoras (FESTA, 2015).

Clientelismo

O clientelismo pode ser entendido como a troca de bens e serviços por apoio político, de forma implícita ou não. Também se manifesta pela prática de distribuir empregos, favores e outros benefícios aos seguidores em troca de apoio político. Coelho (2010) cita o clientelismo como sendo uma das peculiaridades das empresas públicas.

Lenzi et al. (2012) identificaram, através de entrevistas e observações, que quando há baixa influência política em ações de cunho técnico, tende a gerar resultados mais concretos. Da mesma forma, a implantação de programas que estimulam inovação na área pública deve estar desvinculada de aspectos políticos.

Currie et al. (2008) observaram que qualquer parte interessada pode fazer demandas em que os líderes das organizações do setor público precisam mediar e que não se pode assumir que a política apoiará consistentemente a liderança empreendedora que é exercida por formuladores de políticas e não por líderes do setor público. Em síntese, a orientação empreendedora pode, e sofre, influências políticas de toda sorte, e se faz necessário criar um escudo apolítico, livre de partidarismo, ganância, interesse próprio e engrandecimento pessoal.

Inflexibilidade

A inflexibilidade, de modo simplificado, é a dificuldade de se conseguir promover mudanças. Na administração pública, ela pode se manifestar em todos os níveis e de todas as maneiras possíveis, desde na forma de administrar dos gestores, tanto políticos como burocratas, até a cultura organizacional, a alocação dos recursos financeiros (orçamento), legislação e demais indivíduos da organização.

Segundo Moriano, Topa, Valero e Lély (2009), é muito difícil encontrar comportamentos intraempreendedores dentro de organizações muito burocratizadas com sistemas inflexíveis, cujos princípios são guiados por: “seguir instruções dadas, não cometer erros, fazer apenas o que foi pedido, sempre esperar instruções e evitar iniciativas próprias”. No mesmo sentido, Adams et al. (2006) citam que a formalização, a ênfase em seguir regras e procedimentos no desempenho do papel, tem impacto negativo na inovação.

No serviço público, pode haver resistência em relação à formação para o empreendedorismo, uma vez que existe uma cultura que tende a evitar o intraempreendedorismo, o qual é predominantemente associado ao setor privado. Essa inflexibilidade muitas vezes causada pelas próprias pessoas, ou seja, os colaboradores podem representar uma barreira para o ambiente intraempreendedor quando não estão dispostos a mudar e não têm tolerância ao erro e/ou fracasso (FESTA, 2015; FERRAS et al., 2018; PAULA NETO et al., 2021;).

Controle excessivo

Para Paula Neto et al. (2021), as leis, a burocracia e a “flexibilidade” são dificuldades de implementação de inovação dentro da administração pública, porém, de certa forma, necessárias como forma de controle que pode estar associado ao medo ou receio do que possa dar errado se o “interesse pessoal” e o “dinheiro” forem os valores associados à implementação do empreendedorismo no setor público.

Currie et al. (2008) levantam o questionamento, feito por alguns líderes, de que o empreendedorismo dentro do setor público pode ser uma ameaça direta à responsabilidade das organizações. Porém, os autores sugerem que dentro de organizações estabelecidas, o comportamento ‘desonesto’ do empreendedor pode ser limitado por estruturas organizacionais, rotinas e procedimentos de prestação de contas. No setor privado, por exemplo, a fiscalização é exercida pelos acionistas ou outras partes interessadas, ou seja, um sistema de controle pode trazer segurança para os líderes agirem de forma empreendedora.

No mesmo sentido, Correia (2022) defende que o controle pode determinar a orientação empreendedora. Em nível certo, torna-se um benefício, o que ela chama de “controle construtivo” ou “bom controle” como sendo aquele que limita os riscos do empreendedorismo. Em contrapartida, também pode gerar oposição à autonomia e à discricção do trabalho.

Paula Neto et al. (2021) citam um estudo da OCDE (2017) sobre a insurgência como forma de quebrar a inflexibilização. Segundo o estudo, a insurgência é uma das seis competências básicas para a inovação no setor público, de acordo com o Modelo Beta de habilidades da OCDE, e deve ser entendida como um modo de desafiar o jeito usual de fazer as coisas, trabalhar com parceiros diferentes e construir alianças para a mudança. É uma forma de desafiar o *status quo* e trabalhar com parceiros em comum.

Tempo

Para se aperfeiçoar e elevar os níveis de eficácia, eficiência e qualidade, a administração pública precisa dedicar tempo e atenção à gestão dos seus recursos humanos. Os gerentes de nível médio, por exemplo, que dispõem de recursos para atividades inovadoras, têm maior probabilidade de experimentar e assumir riscos, mas precisam de tempo para supervisionar, desenvolver e aprimorar as experiências, portanto, também são necessários recursos humanos suficientes (CORREIA, 2022).

O sucesso na manutenção de uma cultura organizacional intraempreendedora depende de algumas práticas capazes de incentivar a criatividade. Uma delas é a disponibilidade de recursos (tempo e dinheiro) para que indivíduos se dediquem a essas atividades, além de promover reuniões periódicas, seminários, etc., (FESTA, 2015).

De acordo com Ferras et al. (2018), a disponibilização de tempo para execução das ideias influencia a cultura intraempreendedora. No estudo desenvolvido pelos autores, de seis construtos que compuseram o modelo na pesquisa, o fator de influência “Tempo Disponível” não atingiu o valor mínimo sugerido pela literatura, ou seja, os entrevistados não apontaram existência de tempo disponível para desenvolver novas ideias.

Definição dos objetivos

No setor privado, há uma identificação das empresas com um tipo de serviço ou bem. As empresas, usualmente, possuem estratégias claras e definidas com o objetivo de atingir seus objetivos. Já em relação ao setor público, há um leque desmedido de áreas que devem ser atendidas e de serviços que devem ser prestados, como educação, saúde, transporte, segurança e lazer. A importância dada a cada tipo de serviço sofre influências de toda sorte, principalmente dos agentes políticos, detentores das decisões e do orçamento público.

Barbosa e Carvalho (2022) destacam o fato de que o setor privado busca, por meio da inovação, alcançar vantagem competitiva, enquanto no setor público não existe uma motivação única para a inovação devido aos seus múltiplos objetivos, que são concorrentes entre si. Para Correia (2022), a multiplicidade de objetivos, a falta de transparência e alguma inconsistência nos objetivos públicos podem conduzir à retração da orientação empreendedora dos dirigentes públicos.

Em seu relatório, a OCDE (2019) destaca como indispensável a criação de um ambiente de inovação no setor público, enfatizando a necessidade de clareza nos objetivos e da organização em assegurar a existência de um sinal claro para os servidores públicos sobre o que constitui inovação, por que é importante e como se alinha com outras prioridades.

Construindo a Cultura Intraempreendedora: Ações de Estímulo ao Desenvolvimento de Ideias e Projetos Inovadores

Cultura organizacional

A cultura exerce um papel semelhante ao da personalidade ou caráter em relação a um grupo. É uma característica intrínseca aos indivíduos, que está em constante evolução à medida que nos reunimos e formamos novos grupos, os quais, por sua vez, desenvolvem novas culturas. Embora o conceito de cultura seja uma abstração, suas consequências em termos de comportamento e atitudes são concretas e tangíveis, sendo o resultado de sua aprendizagem acumulada (SCHEIN, 2009).

Cultura organizacional e intraempreendedorismo

A cultura organizacional, tão importante para o intraempreendedorismo, é composta por um conjunto de normas, valores, padrões de comportamento, rituais e tradições que orientam a forma como as pessoas interagem e se comportam dentro da organização, tais como suposições básicas e valores (SCHEIN, 2009; CORREIA, 2022). Pode ser entendida também, segundo Ferras et al. (2018), como o conjunto de fatores subjetivos que influencia a forma de agir, configuradas como práticas organizacionais, originadas nas suposições, entre outros fatores, e é construída a partir das pessoas que compõem a organização.

Facilitadores para construção de uma cultura empreendedora

Existem alguns facilitadores organizacionais que influenciam positivamente na adoção de uma cultura empreendedora, como a adequação da inovação às necessidades e valores dos usuários; conhecimento, formação e qualificação dos trabalhadores; ambiente propício à inovação e disseminação do conhecimento e feedback da implementação da inovação (AUDRETSCH; THURIK, 2000; BARBOSA; CARVALHO, 2022).

Cultura empreendedora no setor público

O esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública é um fator-chave para elevação da gestão pública, sendo exigido tanto da própria instituição quanto do servidor público, uma postura mais flexível, criativa e empreendedora (COELHO, 2010).

As práticas de empreendedorismo no setor público são resultantes de ambientes que cultivaram em suas diretrizes ações estruturadas de inovação. São parte de uma cultura interna para estimular o intraempreendedorismo e para atingir essa maturação é preciso envolver vários outros elementos em prol da cultura de inovação (EMMENDOERFER, 2019). A cultura de inovação no setor público, conforme Emmendoerfer, pode ser iniciada por meio de um projeto de inovação ou através de um laboratório de inovação, que é uma unidade de trabalho dedicada ao experimentalismo e à realização de testes (prototipagem) de ideias, os quais podem estimular os demais elementos relacionados.

Com base no estudo de Fernandes (2019), a inovação na administração pública precisa de uma agenda com foco na capacitação de pessoal, assimilação de metodologias e expertise técnica, bem como a implantação de sistemas e ferramentas de gestão. Também cita a necessidade de fortalecimento institucional, por meio do equaciona-

mento de um conjunto de requisitos relacionados com a estrutura organizacional, em termos de sua identidade, do espaço para atuação e revisão das leis, normas, políticas e procedimentos.

Paula Neto et al. (2021) destacam ainda que as práticas intraempreendedoras no setor público têm levado as organizações públicas a consolidarem-se ao promoverem o encontro de profissionais com comportamentos intraempreendedores. O desenvolvimento de habilidades e competências “(intra)empreendedoras”, como a criatividade e a desenvoltura, deve ser observado em prol da criação de valor público.

Identificação cultural

A organização à qual uma pessoa pertence pode lhe fornecer respostas sobre sua própria identidade e a identificação organizacional, que pode ser considerada como uma forma de identificação social, gera motivação para alcançar objetivos comuns e, por conseguinte, um maior envolvimento na organização. A identidade pessoal influencia os comportamentos comuns de desempenho na organização, enquanto a identidade social (identificação organizacional) influencia os comportamentos mais voltados para objetivos de grupo do que em indivíduos, como é o caso do comportamento intraempreendedor (MORIANO et al., 2009).

No mesmo sentido, Ferras et al. (2018) entendem que a conduta intraempreendedora pode ser mediada pela identificação organizacional, ou seja, quando os profissionais se identificam com a organização, são mais propensos a assumir riscos e a inovar. Por sua vez, precisa criar um espaço para adoção de estratégias voltadas ao estímulo de ações empreendedoras corporativas, a fim de romper a barreira da inflexibilidade, como já citado, entendido pelos autores como uma das maiores barreiras à inovação.

Fatores de influência para promoção de um ambiente empreendedor

Cultura é algo em perpétua formação, no sentido de que constantemente há algum tipo de aprendizado sobre como se relacionar com o ambiente externo e administrar os assuntos internos. Contudo, esse processo evolucionário em andamento não altera aquilo que esteja tão profundamente assimilado que se tornou elemento permanente da vida do grupo (SHEIN, 2014).

Existem vários mecanismos organizacionais que estimulam um ambiente empreendedor, Dornelas (2009) e Festa (2015) destacam: a) visão empreendedora claramente definida e constantemente reforçada; b) sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários; c) incentivo ao experimento, multitarefas; d) tolerância a riscos calculados, erros ou fracassos, sem penalizações; e) apoio de níveis hierárquicos superiores; f) redução dos níveis hierárquicos e segmentações; g) atuação em equipes multifuncionais; h) disponibilidade de tempo e dinheiro; i) liberdade e autonomia; e j) acesso irrestrito à informação .

Wisdom et al. (2013) sustentam que as organizações que possuem um bom conjunto de conhecimentos e habilidades pré-existentes, além da capacidade e dos mecanismos necessários para incorporar novos conhecimentos e inovações, são mais propensas a realizar ações inovadoras. No entanto, eles também ressaltam a importância de a liderança organizacional apoiar e defender essas inovações. O papel da liderança em todos os níveis de uma organização é fundamental para fomentar a atividade

empreendedora ao longo do processo e alcançar os resultados (CURRIE et al., 2008; CROSSAN; APAYDIN, 2009).

Aprendizagem organizacional

A cultura pode ser conceituada como o acúmulo e compartilhamento de conhecimento por parte de um grupo específico, abrangendo os aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros (SHEIN, 2009). Essa aprendizagem organizacional pode ocorrer em diferentes níveis, desde o indivíduo até a organização como um todo. Ela envolve a coleta de informações, a análise e interpretação dessas informações, a identificação de padrões e tendências, a reflexão sobre as práticas e resultados, a geração de novos conhecimentos e a sua aplicação nas atividades e tomadas de decisão da organização.

Esse processo de aprendizagem pode ocorrer por meio de diversas atividades, como treinamentos, programas de capacitação, troca de experiências entre os membros da organização, revisão de processos, *feedbacks*, experimentação e análise de erros e acertos. A aprendizagem organizacional contribui para a melhoria contínua, a inovação, o desenvolvimento de competências e o alcance dos objetivos organizacionais.

Na perspectiva de Correia (2022), a orientação das organizações em promover e facilitar a aprendizagem dos trabalhadores alinha-se com as análises dos autores mencionados anteriormente. Segundo a autora, as organizações devem criar uma atmosfera na qual os membros sintam orgulho do seu trabalho e busquem constantemente aprimorar seu desempenho coletivo, contribuindo para o desenvolvimento e o desempenho da organização como um todo.

A aprendizagem organizacional abordada por Correia (2022) está diretamente relacionada à nova forma de gestão pública, com ênfase no intraempreendedorismo. Em sua pesquisa, a autora menciona alguns fatores de influência com base nas contribuições de Franco e Ferreira (2007):

1. Cultura organizacional: Confiança e respeito; Diálogo, comunicação e poder; Mudança e adaptação; Inovação e criatividade; Satisfação/participação e proatividade;
2. Estrutura/desenho organizacional: Trabalho em equipe e colaboração; Atribuição e divisão de poder; Flexibilidade e adaptação e; Visão generalista;
3. Partilha de informação: Conhecimento tácito e explícito; Partilha de conhecimento; Comunicação; Aprendizagem; Recursos humanos e; Assimilação e adaptação; e
4. Liderança: Colaboração entre gestores; Organização autogerida; Envolvimento de pessoas; Gestão heterogênea e; Motivação e compromisso.

A importância da promoção da inovação no setor público

A burocracia, conforme já mencionado, é inerente ao serviço público e pode ser considerada como um desmotivador da inovação. No entanto, apesar de não poder ser dissociada, pode e deve ser aprimorada. Um dos setores mais “travados” da administração pública é o setor de licitações. Existem diversas regras e controles para que as compras ocorram de forma transparente, impessoal e com maior vantajosidade. Além disso, resultam em um processo demorado, comumente os valores contratados são

superiores aos de mercado. Segundo os estudos de Fernandes (2019) o processo de compras públicas no Brasil vem se aperfeiçoando, tendo como papel preponderante as inovações legais e tecnológicas. Isso resulta em novos formatos de contratação, a partir de um conhecimento melhor da administração pública sobre os produtos e serviços no mercado e as suas necessidades e perfil de consumo.

De acordo com o estudo realizado pela OCDE em 2019, o Brasil tem se esforçado para promover a inovação no setor público, implementando projetos e iniciativas inovadoras. Além disso, o país foi um dos pioneiros na criação de um prêmio nacional de inovação do setor público. Alinhado aos autores pesquisados nesse estudo, a OCDE identificou ações voltadas para a desburocratização e reforma da administração pública, buscando envolver os cidadãos por meio da supervisão social, estabelecendo laboratórios de inovação, investindo em treinamento para os servidores públicos e adotando uma agenda de transformação digital. Essas ações têm como objetivo desbloquear a inovação no setor público.

Nesse contexto, destaca-se a importância da formação profissional dos servidores públicos, focada na criação das competências necessárias para a inovação. É fundamental proporcionar treinamento para que eles atuem como facilitadores da inovação, garantindo uma resposta ágil às necessidades de mudanças, inclusive em aspectos comportamentais (BARBOSA; CARVALHO, 2022; CORREIA, 2022).

Considerações finais

A inovação não constitui uma solução mágica para todas as doenças e não pode (nem deve) ser a resposta para todos os problemas. No entanto, abordagens inovadoras possuem a capacidade de contribuir significativamente para uma resposta eficaz em crises ou prioridades específicas, ou até mesmo impulsionadas pelas paixões e caprichos individuais (OCDE, 2019).

O modelo da “Nova Governança Pública”, proposto por Correia (2022), corresponde a uma visão de um Estado moderno e democrático, onde a utilização e aplicação do conhecimento e inovação são considerados fatores essenciais para o desenvolvimento econômico. De acordo com os estudos de Ferreira (2017), defendidos por Correia, o conhecimento e a inovação devem se basear em cinco princípios: abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência. Barbosa e Carvalho (2022) mencionam como facilitadores organizacionais a adequação da inovação às necessidades e valores dos usuários, um ambiente propício para a inovação e o feedback da implementação.

A importância da capacidade de inovação e transformação, tanto nas empresas quanto no serviço público, ficou evidente durante a pandemia de COVID-19. Foram necessárias novas formas de prestação de serviço, como o trabalho remoto, novos modelos de contratação, mudanças nos relacionamentos com fornecedores, descoberta de novos mercados e modos de execução de serviços, com ênfase em *delivery* e *home office*, além de cursos e reuniões realizados online. Na prestação de serviços públicos, houve um fortalecimento no uso de ferramentas tecnológicas, permitindo a prestação de serviços e atendimento remotos, inclusive no Judiciário, que historicamente resistia à utilização dessas ferramentas, por exemplo, para tomada de depoimentos.

Em relação à burocracia, que é inerente ao setor público e uma parte integrante inseparável, compondo a base da gestão pública e sendo necessária para salvaguardar os princípios da administração pública, o desafio reside em equilibrar o formalismo, encontrando um “meio-termo” no qual a administração pública possa manter seus princí-

pios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), permitindo ao mesmo tempo certa flexibilização para possibilitar ações inovadoras e respostas rápidas às mudanças constantes, a fim de entregar de maneira eficiente os resultados esperados pela sociedade.

Além disso, compreender o ambiente interno da organização é crucial. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental ao facilitar o processo de inovação, especialmente quando há disposição para buscar oportunidades, propensão a risco e tolerância ao fracasso (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006; CROSSAN; APAYDIN, 2009). Nesse sentido, os líderes das organizações do setor público são indispensáveis na formação da cultura empreendedora, atuando como agentes de mudança, podendo facilitar ou dificultar o desenvolvimento de ações inovadoras (CURRIE et al., 2008; SCHEIN, 2009; FERRAS; LENZI; STEFANO; RAMOS, 2018; ROCHA; GUIMARÃES, 2019; ROCHA; GUIMARÃES, 2019).

Nesse sentido, de acordo com os estudos e artigos analisados, chega-se à conclusão de que a figura mais importante para a inovação e o fortalecimento do intraempreendedorismo é a própria organização, que precisa se atualizar, priorizando a eficiência e a eficácia, utilizando tecnologias de informação que proporcionem agilidade nos processos e na divulgação de informações.

Nesse sentido, este estudo pretende trazer à tona a compreensão de que a administração pública carece de um novo formato organizacional, com foco na valorização dos indivíduos por meio de educação continuada, condições de trabalho mais adequadas, disponibilidade de tempo, maior autonomia, incentivo à inovação e estímulo ao vínculo entre a organização e seus colaboradores, a fim de fortalecer a identificação dos mesmos.

Entretanto, quantificar, avaliar e comparar competências e práticas de inovação é uma questão significativa e complexa para muitas organizações. Medir os processos que influenciam a capacidade de inovação da organização, de modo que possam ser gerenciados de forma otimizada, torna-se um grande desafio, o que permite inferir indicações de temas para pesquisas futuras que contribuam para melhor entender a cultura intraempreendedora de organizações públicas. Fundamentalmente, sugere-se a realização de pesquisas científicas em empresas e órgãos públicos, com o intuito de analisar as práticas empreendedoras internas, por meio de investigação das competências empreendedoras dos profissionais, verificação da percepção dos servidores em relação às características da cultura interna e identificação da expectativa dos profissionais em relação a ações que estimulam o desenvolvimento de ideias inovadoras.

A escassez de pesquisas sobre implementação de cultura inovadora em órgãos públicos denota a importância de se incentivar novos estudos, tanto para subsidiar as políticas governamentais como também para servir à pesquisa empírica, particularmente os estudos comparados.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 21-47, mar. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>.
- AUDRETSCH, D. B.; THURIK, A. R. Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of Evolutionary Economics*, New York, v. 10, n. 1-2, p. 17-34, 2000. Acesso em: 12 Abr. 2023. Disponível em: <https://personal.eur.nl/thurik/Research/Articles/Capitalism%20and%20democracy%20in%20the%2021st%20century,%20from%20the%20managed%20to%20the%20entrepreneurial%20economy.pdf>.
- BARBOSA, J. G. P.; CARVALHO, P. O. de. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na SUSEP. *Revista do Serviço Público*, [S.L.], v. 73, n. 1, p. 55-85, 30 mar. 2022. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4527>.
- COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *RSP: Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010. Jul/Set. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i3.48>
- CORREIA, A. M. B. A Orientação Empreendedora dos Gestores Públicos na Criação de Valor Público nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal. 2022. 364 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa (Portugal), 2022.
- COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 179-197, abr. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552011000200002>.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, [S.L.], v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 30 set. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.
- CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN THE ENGLISH PUBLIC SECTOR: paradox or possibility?. *Public Administration*, [S.L.], v. 86, n. 4, p. 987-1008, 24 out. 2008. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: 2ª ed. Elsevier, 2009.
- EMMENDOERFER, M. L. Inovação e empreendedorismo no setor público. Brasília: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 13 Out. 2022.
- FERNANDES, C. C. C. Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Administração Pública e Gestão Social*, p. 1-19, 1 out. 2019. *Administração Pública e Gestão Social*. <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7262>.
- FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. Empreendedorismo Corporativo em

- Organizações Públicas. Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 31-66, 6 jun. 2018. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.593>.
- FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, v.5, n.1, p. 41-58, 2015.
- GARCIA, A. S.; ANDRADE, D. M. O campo de pesquisas do empreendedorismo: padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). *Revista Brasileira de Inovação, Campinas (SP)*, v. 21, n. 022002, p. 1-30, 10 jun. 2022. Universidade Estadual de Campinas. <http://dx.doi.org/10.20396/rbi.v21i00.8663831>.
- LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A. e MARTENS, C. D. P. O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras na Administração Pública: ///Um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul*, v. 28, n. 82, p. 117-130, 16 abr. 2012. Quadrimestral. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n82.1468>.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E.; LÉVY, J. P. Identificación organizacional y conducta "intraempreendedora". *Anales de Psicología (Universidad de Murcia)*. v. 25. n. 2. p. 277-287, Murcia (Espanha), dec. 2009. Disponível em <https://revistas.um.es/analesps>. DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps>.
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. Brasília. Novembro, 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Brazil-Briefing-Deck-Final-Portuguese.pdf>. Acesso em: 14 out. 2022.
- PAULA NETO, A. de; EMMENDOERFER, M. L.; CORRÊA, S. C. H. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, [S.L.]*, v. 20, n. 3, p. 558-585, 1 set. 2021. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.21529/recadm.2021020>.
- ROCHA, M. A. T. da; GUIMARÃES, J. de C. Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo da viabilidade a partir da gestão inovadora. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, [S.L.]*, v. 7, n. 2, p. 88-104, 17 dez. 2019. *Revista Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*. <http://dx.doi.org/10.32888/cge.v7i2.28127>.
- SCHEIN, E. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. R. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Massachusetts Institute Of Technology: Sloan Management Review, Massachusetts*, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984. Tradutor/Translator: André A. Abramczuk Data da tradução/ Translation date: February 2014. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/284435496>.
- STUETZER, M.; OBSCHONKA, M.; DAVIDSSON, P.; SCHMITT-RODERMUND, E. Where do entrepreneurial skills come from? *Applied Economics Letters, Brisbane/Australia*, v. 12, n. 20, p. 1183-1186, 2013. DOI: 10.1080/13504851.2013.797554.
- WISDOM, J. P.; CHOR, K. H. B.; HOAGWOOD, K. E.; HORWITZ, S M. Innovation Adoption: a review of theories and constructs. *Administration And Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, [S.L.]*, v. 41, n. 4, p. 480-502, 3 abr. 2013. Springer Science and Business Media LLC. Manuscrito do autor; disponível no PMC 2015 em 1º de julho. *Publicado*

na forma final editada como: Política Adm Ment Health. julho de 2014; 41(4): 480–502.
DOI: 10.1007/s10488-013-0486-4. Consulta realizada em 06/03/2023. Disponível em:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3894251/>.