

# **Análisis del comportamiento intraempresarial en el sector público: un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovación en Sudamérica<sup>°</sup>**

*Analysis Of Intrapreneurial Behavior in The Public Sector: A Study of Government Innovation Laboratories in South America*

**Alessandro Carlos da Silva Junior\***  
**Magnus Luiz Emmendoerfer\*\***  
**Maysa Alves Correa Silva\*\*\***  
**María Belén Zambrano Pontón\*\*\*\***

## **Resumen**

El objetivo de este artículo es comprender cómo se manifiesta el comportamiento intraempresarial en los laboratorios gubernamentales, con la propuesta de un indicador. Se utilizó un enfoque predominantemente cuantitativo basado en cuestionarios estructurados y fuentes bibliográficas y documentales. La muestra de investigación está compuesta por 40 servidores públicos, en 19 Laboratorios Gubernamentales de Innovación en América del Sur. Los resultados muestran que las dimensiones *innovación, proactividad y liderazgo* son las más representativas y recurrentes en los laboratorios, observadas a través de conductas orientadas a la relación, la búsqueda de oportunidades y la escucha activa de las demandas ciudadanas. Como aporte práctico, se destaca que los laboratorios son mecanismos para estimular el comportamiento intraempresarial en el sector público.

---

<sup>°</sup> Agradecimientos: al fomento de la Fundação de Amparo à Pesquisa del estado de Minas Gerais–FAPEMIG (PPM-00049-18), del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico–CNPq (processos 309363/2019-5; 404606/2021-0) y de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior–Brasil CAPES–Código de Financiamento 001.

\* Estudiante de doctorado y Magister Scientiae en Administración Pública por la Universidad Federal de Viçosa (UFV). Miembro investigador del Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo de Territorios Creativos (GDTec) del Núcleo de Administración y Políticas Públicas (NAP2), Brasil. <http://orcid.org/0000-0003-3467-9093>

\*\* Doctor en Ciencias Humanas: Sociología y Políticas de la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Brasil, con posdoctorado en Administración Pública, Turismo y Emprendedurismo, Universidades de Minho, Algarve y Évora, Portugal y en Políticas Públicas, Universidades de Tilburg y Breda, Países Bajos. Profesor del Programa de Posgrado en Administración Pública de la Universidad Federal de Viçosa (UFV) y Líder del GDTec-NAP2, Brasil. Coordinador General de la Cátedra UNESCO de Economía Creativa y Políticas Públicas. <http://orcid.org/0000-0002-4264-8644>

\*\*\* Estudiante de doctorado en Contraloría y Contabilidad por la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Magister Scientiae en Administración Pública por la Universidad Federal de Viçosa (UFV). <https://orcid.org/0000-0003-4479-1353>

\*\*\*\* Magister Scientiae Administración Pública en UFV, Brasil. Ingeniera en Marketing, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba-Ecuador. Investigadora del GDTec-NAP2, en Ecuador. <http://orcid.org/0000-0002-5503-8407>

*Palabras clave:* Laboratorios de innovación gubernamentales, Emprendedurismo público, Comportamiento intraemprendedor

### **Abstract**

This article aims to understand how intrapreneurial behavior manifests itself in government laboratories by proposing indicators. A predominantly quantitative approach was used, based on structured questionnaires and bibliographic and documentary sources. The research sample consisted of 40 civil servants in 19 government innovation laboratories in South America. The results show that the dimensions of Innovation, Proactivity, and Leadership are the most significant and recurrent in the laboratories, based on behaviors focused on relationships, opportunity searches, and active listening to citizen demands. As a practical contribution, the laboratories are mechanisms to stimulate intrapreneurial behavior in the public sector.

*Keywords:* Government Innovation Labs, Public Entrepreneurship, Intrapreneurial Behavior

### **Introducción**

Aunque el sector público posea características que en un primer momento pueden dificultar prácticas emprendedoras e innovadoras, el fomento a estas prácticas —derivadas del escenario mundial globalizado y propiciadas por mayores expectativas de los ciudadanos, problemas complejos y presupuestos más pequeños que han aumentado las presiones sobre los gobiernos— ganó fuerza como respuesta a la incertidumbre y cambios en los ambientes político, económico, social y tecnológico (Bogojeski, 2021). Según Hjelm (2019), estas presiones por la mejora y ampliación de los servicios provocan revisiones en las funciones del Estado y cuestionan la capacidad de las organizaciones públicas para responder eficientemente a las necesidades. En este sentido, las acciones creativas, emprendedoras e innovadoras representan importantes alternativas para gestionar el cambio y explorar incertidumbres para lograr resultados.

La actuación de los servidores públicos, solos o en conjunto, en la identificación y búsqueda de oportunidades innovadoras para las organizaciones, de forma proactiva, coordinada, creativa y con riesgos calculados, ha sido asociada a acciones y comportamientos intraemprendedores en el sector público (Currie *et al.*, 2008; Diefenbach, 2011). Estos comportamientos, según Kearney, Hisrich y Roche (2007), también están asociados a conceptos de estructura, toma de decisiones, motivación y cultura organizacional, incorporando aspectos de descubrimiento y exploración en la maximización de oportunidades sociales y económicas para el sector público.

Aliada al discurso de promover la innovación y el emprendurismo en el sector público, existe una creciente preocupación de los gobiernos por crear entornos para la experimentación, la innovación y la co-creación en el sector público, especialmente, en interfaz con la idea de gobierno abierto, por lo que los intraemprendedores pueden aprovechar su potencial y generar resultados (Hjelm, 2019; Tönurist, Kattel & Lember, 2017). Dentro de los entornos de experimentación e innovación en el sector público, se ha fortalecido en los últimos años la creación de Laboratorios Gubernamentales de Innovación

(LIG) (Acevedo & Dassen, 2016; Emmendoerfer, 2020; McGann, Blomkamp & Lewis, 2018; Sano, 2020; Tönurist, Kattel & Lember, 2017). En estas organizaciones se desarrollan alternativas para dotar al sistema estatal y a sus empleados de herramientas y conocimientos capaces de afrontar temas complejos de la gestión pública mediante la incorporación y mejor uso de las tecnologías de la información en la gestión (Galhardo, 2019).

Como los riesgos de innovar en el sector público son altos, se deben considerar las consecuencias de un potencial fracaso. Los Laboratorios Gubernamentales de Innovación se han posicionado como unidades capaces de internalizar el riesgo y promover nuevas prácticas en la gestión pública (Acevedo & Dassen, 2016). La innovación se da a través de un entorno creativo y colaborativo en el que se comparten y ejecutan nuevos conocimientos e ideas, con el principal objetivo de acercar los espacios de gobierno a los usuarios finales.

Las características dinámicas de los laboratorios son factores motivantes para su creación y pueden incitar a transformaciones en el entorno público, basadas en la libertad y autonomía en la atracción de recursos externos, la experimentación y la inserción de soluciones innovadoras (Tönurist, Kattel & Lember, 2017). La promoción de la creatividad y el aprendizaje colectivo para la solución de problemas desde un espacio dirigido a la improvisación, el ensayo-error y el aprendizaje dentro de las organizaciones públicas pueden estimular nuevos comportamientos en los servidores públicos, desde una perspectiva práctica e innovadora (Emmendoerfer, 2019; Lewis, McGann & Blomkamp, 2020). Estos comportamientos se manifiestan cuando los servidores públicos, actuando como intraemprendedores, se comprometen a buscar el cambio y utilizan la creatividad, la proactividad, el liderazgo y la asunción de riesgos para idealizar, fomentar, producir, ejecutar y coordinar la innovación (Emmendoerfer, 2019).

Considerando que los laboratorios de innovación gubernamentales pueden fomentar el intraemprendedurismo en el sector público, dadas sus características dinámicas y la disponibilidad de herramientas para crear un entorno innovador, surge la siguiente pregunta: ¿cómo se manifiesta el comportamiento intraemprendedor en laboratorios de innovación gubernamental?

En ese sentido, el objetivo de esta investigación es comprender cómo se manifiesta el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios gubernamentales, con la propuesta de un indicador. Este estudio se justifica porque, si bien existe un número creciente de estudios sobre laboratorios de innovación, son escasos los estudios sobre el papel que juegan en el aumento de la capacidad de innovación de las organizaciones del sector público a través del comportamiento y aprendizaje intraemprendedor de los servidores públicos (Rosenow-Gerhard, 2020), careciendo de mayores investigaciones desde una perspectiva integradora y holística que permita una visión más amplia del fenómeno.

Además, estudiar el intraemprendedurismo en el sector público, desde una perspectiva comportamental, resulta relevante para fortalecer los estudios sobre el tema, considerado incipiente (Morais *et al.*, 2020) y blanco de críticas en cuanto a su manifestación (Montiel Méndez, Clark & Calderón Martínez, 2020). Además, este estudio permite nuevas miradas y conocimientos para la gestión de personas y proyectos en el contexto de la innovación y el emprendedurismo en el sector público (Sampaio & Emmendoerfer, 2020), especialmente ante los problemas y desafíos que ha impuesto el COVID-19 a los gobiernos (Sampaio; Emmendoerfer, 2020).

## **Revisión de literatura**

### **Comportamiento intraempresario en el sector público**

En el sector público, para que se produzca un comportamiento intraempresario es necesario el surgimiento de líderes empresarios que piensen diferente con relación al lugar donde se ubican (Exton, 2008). Las acciones intraempresarias pueden generar una acumulación de experiencias individuales, que serán utilizadas en la búsqueda de soluciones a los problemas, de forma políticamente aceptable y administrativamente viable. Por lo tanto, estas acciones se originan del impulso y esfuerzo de actuar con consecuencias políticas, económicas, culturales motivadas por la inquietud y deseo de cambio de los intraempresarios públicos, generando valor público y contribuyendo a la formación de una *orientación empresaria en el sector público* (Diefenbach, 2011).

Estudiar el comportamiento intraempresario en el sector público está relacionado con el análisis de un conjunto de actividades y prácticas mediante las cuales los servidores públicos generan y utilizan combinaciones innovadoras de recursos para identificar y aprovechar oportunidades (Mair, 2005). En este sentido, varios autores asocian el comportamiento del intraempresario en el sector público con tres dimensiones principales, a saber: *innovación*, *asunción de riesgos calculada* y *proactividad* (Currie *et al.*, 2008; Diefenbach, 2011; Kearney & Meynhardt, 2016; Kim, 2010; Urban & Nkhumishe, 2019).

La dimensión *innovación* o *innovatividad* refleja la tendencia de una organización a involucrarse en la búsqueda de algo inusual y apoyar la generación de nuevas ideas, experimentación y procedimientos creativos y dinámicos que resultan en nuevos productos, mejora en los procesos, nuevos servicios, formas organizacionales y/o tecnologías (Currie *et al.*, 2008; Lumpkin & Dess, 1996). En este sentido, pretende contribuir a la mejora de los servicios públicos, así como aumentar la capacidad de resolución de problemas organizacionales y sociales, permitiendo a los servidores públicos gestionar mejor los desafíos derivados del entorno en el que se desenvuelven, comprendiendo mejor las demandas ciudadanas, incluyendo consultar con ellos los resultados de los proyectos (Kearney & Meynhardt, 2016).

Para Lizote (2013), este comportamiento también está relacionado con la generación, desarrollo e implementación de nuevos comportamientos, siendo considerado un medio para el cambio organizacional en respuesta a cambios en el entorno externo o acciones preventivas para influenciarlo. Morris, Kurakto y Covin (2008) sugieren que la innovación en el sector público, por las características del sector, es más incremental que radical, permitiendo a los individuos responder rápidamente a las señales de oportunidad y buscar pequeñas mejoras, que se suman para lograr un cambio individual y organizacional.

La dimensión *asunción de riesgos calculados* involucra comportamientos individuales y colectivos orientados a la búsqueda y uso de recursos en actividades inciertas que apuntan a un mayor retorno social o económico. Dadas las características del sector público, los actores públicos necesitan una mayor sensibilidad en cuanto al compromiso de recursos, pues buscan desarrollar alternativas que promuevan resultados beneficiosos para la sociedad (Morris, Kurakto & Covin, 2008). Esta acción está asociada al deseo de buscar alternativas de riesgo, con el menor número de fracasos posible, definiendo un límite de tolerancia para comprometer recursos en la búsqueda de oportunidades (Currie *et al.*, 2008; Kim, 2010).

La asunción de riesgos en el sector público, para Kearney y Meynhardt (2016: 23), “refleja decisiones de inversión de recursos y acciones estratégicas ante aspectos burocráticos, incertidumbres y obstáculos políticos” y está directamente relacionada con la innovación. Esto ocurre porque innovar presupone un comportamiento voluntarista que implica un proceso creativo y experimental para el desarrollo de nuevas alternativas, lo que involucra actuar con audacia para viabilizar la innovación (Lumpkin & Dess, 1996). También se destaca, como conductas de riesgo en el sector público, la posibilidad de que los servidores públicos se involucren en decisiones estratégicas de riesgo para maximizar el valor público y alcanzar las metas organizacionales (Lizote, 2013).

La dimensión Proactividad está asociada a la perseverancia para asegurar que los proyectos se implementen, involucrando adaptabilidad y tolerancia al fracaso, previniendo problemas antes de que ocurran (Currie *et al.*, 2008; Urban & Nkhumishe, 2019). Según Kearney, Hisrich y Roche (2009), la proactividad en el sector público está orientada a la acción e implica una interpretación creativa de las reglas, habilidades de trabajo en red y la capacidad de apalancar recursos para la organización en busca del cambio. Además, se destaca como conducta proactiva la preocupación por el bienestar colectivo y un buen clima organizacional (Lizote, 2013). En resumen, para Kim (2010: 787), la proactividad consiste en la “disposición a ser agresivos en la implementación de acciones en busca de cambios y mejoras en configuraciones organizacionales ineficientes, en lugar de simplemente responder a los eventos a medida que ocurren”. Por lo tanto, implica la anticipación de los cambios, la iniciativa en la introducción de nuevas ideas y la creación y reconocimiento de oportunidades, aliada a la perseverancia y determinación en el logro de los objetivos organizacionales.

Además de los comportamientos ya mencionados, con el cambio de paradigma en la gestión pública y la incorporación de elementos del Nuevo Servicio Público (NSP), como una mayor apertura a la cooperación con los ciudadanos en la propuesta de servicios y políticas públicas, autores como Boyett (1997), Demircioglu y Chowdhury (2020) y Zerbinati y Souitaris (2005) están asociando la dimensión *liderazgo* con el comportamiento intraemprendedor en el sector público, entendiendo este comportamiento como una ayuda para el desarrollo de soluciones innovadoras.

En un estudio desarrollado por Boyett (1997), se identificó una correlación positiva entre el emprendedurismo público y el liderazgo, ya que los emprendedores actúan con capacidad de respuesta en la coordinación y relación con los *stakeholders*. Además, el intraemprendedor público debe tener las características de un líder, especialmente en el proceso de expansión de las metas, funciones, mandatos y poder de sus organizaciones, así como habilidades en la construcción de coaliciones políticas para explorar oportunidades en un ambiente de incertidumbre (Zerbinati & Souitaris, 2005).

Demircioglu y Chowdhury (2020) identificaron comportamientos de liderazgo en el sector público orientados a las tres dimensiones propuestas por Yukl, Gordon y Taber (2002): liderazgo orientado a la tarea; liderazgo orientado a las relaciones; liderazgo orientado al cambio. El liderazgo orientado a la tarea presupone reunir los conocimientos y habilidades apropiados para llevar a cabo las actividades, combinado con buenas habilidades de comunicación, para que los servidores públicos estén dispuestos a ofrecer soluciones innovadoras en la prestación de servicios a los ciudadanos (Demircioglu & Chowdhury,

2020). Para Yukl, Gordon y Taber (2002), este tipo de liderazgo se manifiesta a partir de tres aspectos comportamentales: la planificación de actividades a corto plazo; explicar los objetivos de las tareas y las expectativas sobre cada una; supervisar el funcionamiento y el rendimiento.

El segundo tipo de liderazgo, orientado a las relaciones, tiene como objetivo crear un entorno que permita a las personas capacitarse y animarse a desarrollar nuevas ideas para las organizaciones públicas (Demircioglu & Chowdhury, 2020). En este sentido, Yukl, Gordon y Taber (2002) presentan que este tipo de liderazgo implica: ofrecer apoyo y alentar a los servidores; reconocer ideas y aportes; desarrollar habilidades y confianza; consultar al equipo para decidir; y empoderamiento para la resolución de problemas. Finalmente, el liderazgo orientado al cambio requiere que los líderes sean visionarios, innovadores y alienten a otros actores a buscar estos principios en sus acciones (Demircioglu & Chowdhury, 2020). Para Yukl, Gordon y Taber (2002), este tipo de liderazgo se caracteriza por: monitorear el entorno externo; propuesta de estrategias innovadoras o nuevas visiones; estimular el pensamiento innovador; y la asunción de riesgos para lograr los cambios necesarios.

Además de las dimensiones mencionadas, Emmendofer, Valadares y Hashimoto (2010) analizaron el emprendedurismo interno en el sector público y señalaron otras características y comportamientos importantes de los intraemprendedores, como el establecimiento de metas, planificación y supervisión sistemática, persuasión y redes de contactos, independencia y autoconfianza. Tales comportamientos, son considerados en esta investigación también como accesorios y que involucran el comportamiento de los agentes públicos en buscar el cambio.

La dimensión *compromiso* está asociada al análisis del entorno y la búsqueda de nueva información, utilizando diferentes alternativas que exigen capacidad de gestión, eficiencia y persistencia en la propuesta de estrategias para generar valor público (Bartel, 2010; Emmendofer, 2019; Lizote, 2013). Así, el compromiso junto con el liderazgo son comportamientos importantes para la materialización de las tres dimensiones principales del comportamiento del intraemprendedurismo en el sector público: innovación, asunción calculada de riesgos y proactividad.

En general, el comportamiento intraemprendedor en el sector público está relacionado con diferentes características del comportamiento emprendedor, las cuales se complementan y forman cinco dimensiones, desagregadas en categorías de análisis, como se muestra a continuación:

Cuadro 1.  
Dimensiones y categorías del comportamiento intraemprendedor.

Dimensiones	Categorías	Autores
Innovatividad (INO)	Ideas y Resultados Innovadores (IR)	Currie et al., 2008; Kearney y Meynhardt, 2016; Lizote, 2013; Lumpkin y Dess, 1996; Morris, Kurakto y Covin, 2008.
	Cambios en Tareas (CT)	
	Toma de Decisión Innovadora (TD)	
Asunción de Riesgos Calculados (ARC)	Riesgo en Actividades (RA)	Currie et al., 2008; Diefenbach, 2011; Kearney y Meynhardt, 2016; Kim, 2010; Lizote, 2013; Lumpkin y Dess, 1996.
	Decisiones Estratégicas (DE)	
	Postura Individual (PI)	
Proactividad (PRO)	Adaptación a las Necesidades (AN)	Currie et al., 2008; Diefenbach, 2011; Kearney, Hisrich y Roche,
	Búsqueda de Informaciones (BI)	

	Capacidad de Iniciativa (CI)	2009; Kim, 2010; Lizote, 2013; Urban y Nkhumishe, 2019.
	Bienestar Colectivo (BC)	
Liderazgo (LID)	Orientación a las Tareas (OT)	Boyett, 1997; Demircioglu y Chowdhury, 2020; Zerbinati y Souitaris, 2005.
	Orientación a las Relaciones (OR)	
	Orientación al Cambio (OC)	
Compromiso (COM)	Persuasión (PE)	Bartel, 2010; Emmendoerfer, 2019; Lizote, 2013; Emmendoerfer, Valadares y Hashimoto, 2010.
	Planificación y Seguimiento (PS)	
	Autonomía (AU)	
	Eficiencia (EF)	
	Variabilidad de Informaciones (VI)	
	Persistencia (PR)	

Fuente: elaboración propia.

El estímulo al comportamiento intraemprendedor depende de las actitudes individuales y del interés de los gestores públicos, estando asociado a la construcción de una cultura enfocada al emprendedurismo y la innovación en el sector público (Emmendoerfer, 2019). Por lo tanto, se cree que los laboratorios de innovación gubernamentales pueden ser un lugar para que los intraemprendedores actúen y manifiesten sus comportamientos, utilizando la proactividad, la asunción de riesgos, el liderazgo, la autoconfianza, la iniciativa, la planificación y el trabajo en red para proponer soluciones innovadoras que ayuden a los gobiernos nacionales y subnacionales para generar valor público y mejorar la eficiencia organizacional (Diefenbach, 2011).

### ***Laboratorios de innovación en el gobierno y aprendizaje emprendedor***

La innovación en el sector público ha ganado nuevos capítulos, especialmente desde entornos dinámicos para enfrentar los problemas complejos de la administración pública, como los laboratorios de innovación (Acevedo & Dassen, 2016; Emmendoerfer, 2020; Sano, 2020; Silva-Junior *et al.*, 2021; Tönurist, Kattel & Lember, 2017). La implementación de laboratorios en el sector público es un campo emergente y aún incipiente de estudio académico y práctico de teorías e investigaciones (Feitoza, 2018; Galhardo, 2019).

Los gobiernos, en general, han recurrido a los laboratorios de innovación para abordar las deficiencias que se identifican en el enfoque tradicional de las políticas y el *design* de los servicios públicos (McGann, Blomkamp & Lewis, 2018). Además, diferentes tendencias políticas, como demandas complejas de la ciudadanía, el creciente interés por políticas basadas en evidencia y la búsqueda de acciones más transparentes y receptivas por parte de los servidores públicos, han fomentado el crecimiento de espacios de innovación y experimentación (Emmendoerfer, 2020).

Los laboratorios de innovación en el gobierno se definen como “entornos colaborativos que buscan fomentar la creatividad, la experimentación y la innovación, mediante la adopción de metodologías activas y la co-creación en la resolución de problemas” (Sano, 2020: 18). En este sentido, los laboratorios son espacios separados, pero adyacentes, al resto de organizaciones, se visualizan como una forma de introducir la capacidad de innovar y minimizar ciertas barreras, sin interrumpir la estructura burocrática tradicional (Karo & Kattel, 2016; Olavo *et al.*, 2022).

Para Acevedo y Dassen (2016), los Laboratorios Gubernamentales de Innovación tienen siete objetivos principales: a) fomentar un ambiente innovador en la administración pública; b) desarrollar innovaciones específicas; c) introducir tecnologías en la administración pública; d) modernizar los procesos de la administración pública; e) crear nuevos mecanismos de participación ciudadana; f) introducir nuevos métodos de comunicación en la administración pública; g) datos abiertos de la administración pública. A partir de estos objetivos, surge la necesidad de transformar y modernizar el sector público, ante los cambios tecnológicos, culturales, económicos y políticos del entorno contemporáneo, modificando la forma de operar del gobierno.

Los laboratorios cuentan con miembros que forman parte de diferentes sectores y buscan proponer soluciones a los problemas. La composición de los equipos (*i-teams*) se basa en líderes políticos, con la expectativa de superar las barreras de la innovación en el sector público, la rigidez regulatoria, la falta de una cultura orientada a la experimentación y el cambio, además de presupuestos inflexibles (Puttick, Baeck & Colligan, 2014). Los miembros del equipo son investigadores heterogéneos, diseñadores y agentes de cambio, con el interés mutuo en identificar y analizar los problemas complejos que impregna la esfera pública, desde diferentes ángulos. Trabajan en el desarrollo, prueba y mejora de protótipos de soluciones, buscando su inserción y aplicación en las organizaciones públicas (Feitoza, 2018).

Dadas las características heterogéneas de los equipos, existe una combinación de diferentes competencias individuales y/o colectivas, orientadas al propósito de la innovación abierta, en las que operan los laboratorios de innovación en los gobiernos, además de demostrar la existencia de una interrelación entre lo interno y lo externo en el desarrollo de habilidades organizativas (Silva-Junior *et al.*, 2021). En este sentido, se cree que la creación de espacios como los laboratorios de innovación, especialmente en los gobiernos, ha difundido e incentivado el comportamiento intraemprendedor y la formación de una cultura innovadora en la gestión pública (Emmendoerfer, 2019; Olavo, 2020; Rosenow-Gehard, 2020; Schröer, 2016; Schuurman & Tönurist, 2017).

Para Rosenow-Gehard (2020), los métodos utilizados por los laboratorios de innovación y las redes ofrecen oportunidades para el aprendizaje empresarial formal e informal, ya que la resolución creativa de problemas implica asumir riesgos y ser proactivos en la búsqueda de la implementación de nuevos productos, servicios o procesos. Estos espacios públicos están diseñados para empoderar a los ciudadanos, empleados y emprendedores públicos en valores, habilidades y técnicas de innovación que permitan fortalecer sus capacidades empresariales y de autogestión (Osorio *et al.*, 2020).

Además, el proceso de desarrollo de soluciones innovadoras implica una alta renovación a partir de la reformulación de estrategias, reorganización y cambio organizacional, características que se relacionan con el desempeño de los intraemprendedores (Schröer, 2016). Para el autor, los intraemprendedores son personas orientadas hacia los objetivos organizacionales que buscan nuevas soluciones a partir de un conjunto particular de rasgos (motivación, persistencia, voluntad de asumir riesgos) y competencias (habilidades, apertura a nuevas ideas y perspicacia en la acción). Además, Schuurman y Tönurist (2017) destacan que los debates sobre cómo organizar la innovación en el sector público reconocen la importancia de los emprendedores del sector público, las redes transfronterizas, el



empoderamiento ciudadano y las políticas experimentales, temas para los que las burocracias tradicionales no están bien equipadas, lo que refuerza la necesidad de laboratorios de innovación gubernamentales.

### ***Procedimientos metodológicos***

Teniendo en cuenta el objetivo general que orienta esta investigación, para comprender la manifestación del comportamiento intraemprendedor en los laboratorios, con la propuesta de un indicador, se utilizó un enfoque predominantemente cuantitativo, descriptivo.

Las unidades de análisis de la investigación fueron 19 laboratorios gubernamentales de innovación identificados en América del Sur, a partir de un mapeo previo, a nivel de gobierno municipal (o local), estatal (o provincial) y nacional. La muestra de participantes de la investigación estuvo conformada por 40 servidores públicos que laboran en los laboratorios, la cual fue catalogada como no probabilística intencional, ya que no fue posible identificar la población muestral. Para la composición de la muestra se utilizó la técnica de bola de nieve. La composición de la muestra y las unidades de análisis se presentan en la “Tabla 1”.

Tabla 1.  
Participantes de la investigación y unidades de análisis.

Total de Participantes	Laboratorio de Innovación en Gobierno	Nivel de Gobierno	País
5	GNova - Laboratorio de Innovación del Gobierno Federal brasileño	Nacional	Brasil
2	LA-BORA!gov – Laboratorio de Gestión Innovadora de la Secretaría de Gestión y Desempeño de Personal del Ministerio de Economía		
1	LineGov – Laboratorio de Innovación y Estrategia en Gobierno		
3	Lab.MG – Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais	Estatal	
3	PequiLab – Laboratorio de Innovación en Gobierno de Goiás		
5	LAB.ges – Laboratorio de Innovación en la Gestión del Gobierno de Espírito Santo		
1	Nidus – Laboratorio de Innovación de Gobierno de Santa Catarina		
2	Íris – Laboratorio de Innovación y Datos del Gobierno de Ceará	Municipal	
2	(011).Lab - Laboratorio de Innovación en Gobierno de la Prefectura de São Paulo		
1	CEMICAP – Centro de Inovación y Capacitación Municipal de Arcos		
1	LABNit – Laboratorio de Innovación de la Prefectura de Niterói	Nacional	Colombia
2	EiP – Equipo de Innovación Pública de Colombia		
2	iBO - Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá		
1	LabTeusaquillo – Laboratorio de Innovación de Teusaquillo		
1	SubaLab – Laboratorio de Innovación de la localidad de Suba		
1	NQNLab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Neuquén	Estatal	

1	LabBahia - Laboratorio de Gobierno para la Participación Ciudadana y la Innovación Democrática	Municipal	Argentina
4	Laboratorio de Gobierno – Laboratorio de Gobierno del Estado de Chile	Nacional	Chile
2	MvdLab - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo	Municipal	Uruguay

Fuente: datos de la investigación (2021).

Los datos fueron recolectados de marzo a diciembre de 2021, utilizando las siguientes fuentes primarias de datos: cuestionarios estructurados, documentos y fuentes bibliográficas. El cuestionario original (en portugués y español), como principal Instrumento de Recolección de Datos (ICD), está compuesto por 41 preguntas, y para esta investigación se hizo un corte, utilizando solo las preguntas de la “Parte III”, relacionadas con el comportamiento intraemprendedor.<sup>1</sup> Este instrumento fue validado por 2 investigadores y funcionarios federales, 1 estudiante de posgrado y 1 funcionario municipal, quienes trabajaron en la creación de un laboratorio de innovación gubernamental.

Adicionalmente, para validar e ilustrar la manifestación de los comportamientos intraemprendedores, también se utilizaron fuentes documentales y bibliográficas, recolectadas en los sitios institucionales de los laboratorios, en las redes sociales oficiales (*Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn*) y en una base de datos científica como *Google Académico*. Los contactos y envío de los cuestionarios a los participantes de la investigación se realizaron a través de las redes sociales *Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram y WhatsApp*, y a través de los correos electrónicos institucionales de los laboratorios y/o correos electrónicos personales de los integrantes del equipo.

El análisis de los datos comenzó con la propuesta de un indicador para verificar la manifestación de comportamientos intraemprendedores. Este instrumento fue adaptado del instrumento propuesto por Lizote (2013), validado en el sector público. Con el objetivo de dar mayor adherencia y aplicabilidad a las organizaciones públicas, se incrementaron las dimensiones *liderazgo* y *compromiso*, consideradas auxiliares e importantes al comportamiento intraemprendedor.

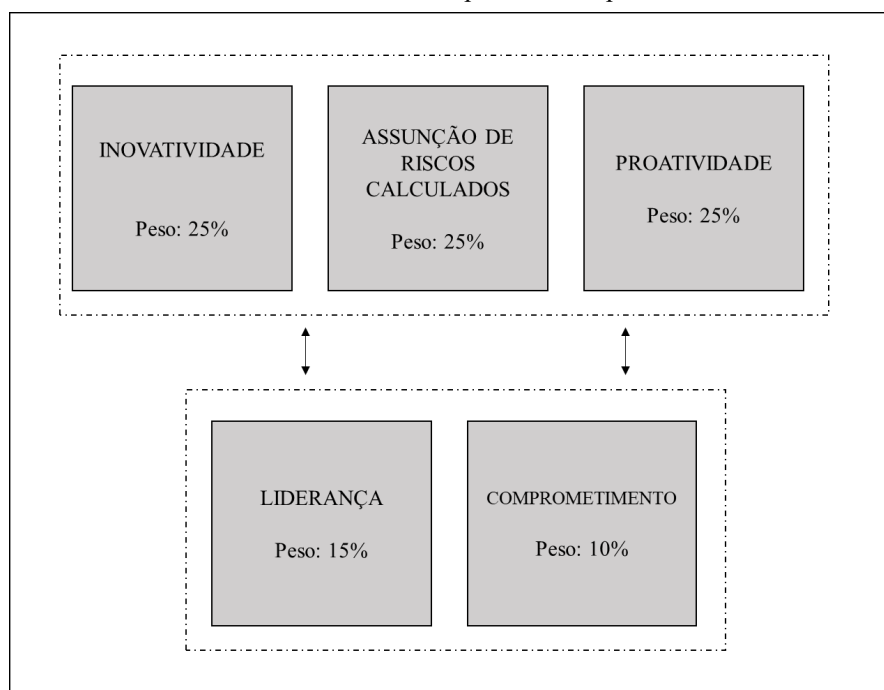
Cabe señalar que el instrumento fue utilizado en carácter experimental e ideacional, con el objetivo de proponer una nueva alternativa para verificar la manifestación de comportamientos intraemprendedores en el sector público, que pueda ser replicada y adaptada a otros contextos. La construcción del indicador se basó en 30 enunciados, divididos en 5 dimensiones (*innovación; asunción de riesgos calculados; proactividad; liderazgo; compromiso*), con 6 enunciados para cada una de ellas. Se asignaron pesos a cada una de las dimensiones, siendo *innovación, asunción de riesgos calculados y proactividad* las de mayor representación (25%), por ser las dimensiones más comúnmente asociadas al comportamiento intraemprendedor en el sector público, presentes en la literatura específica. En este sentido, *liderazgo* (15%) y *compromiso* (10%) fueron considerados comportamientos complementarios, alcanzando la siguiente distribución porcentual:

---

<sup>1</sup> Se puede acceder al instrumento de recolección de datos (ICD) a través de este enlace:  
[https://drive.google.com/file/d/1T02oQIqm\\_JHmkfwCCvi0bKL-GAm5jIx6/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1T02oQIqm_JHmkfwCCvi0bKL-GAm5jIx6/view?usp=sharing)

Figura 1.

Representación porcentual de cada dimensión del ICISP.



Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del indicador se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, así: 0 – “No aplica”; 1 – “Totalmente en desacuerdo”; 2 – “Parcialmente en desacuerdo”; 3 – “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”; 4 – “Parcialmente de acuerdo”; 5 – “Totalmente de acuerdo”. Considerando que para cada variable existen posibilidades de respuesta que varían de 0 a 5, se decidió representar las opciones “No Aplica” y “Totalmente en Desacuerdo” como equivalentes, asignando un valor de 1 en la escala a ambas afirmaciones. Así, partiendo del supuesto de que no existe brecha entre los puntos, para cada uno de los puntos de la escala de Likert se asignaron puntajes a cada enunciado con base en la siguiente puntuación:

- 1 – No Aplica y Totalmente en Desacuerdo = 0 punto (0%);
- 2 – Parcialmente en desacuerdo = 0,25 punto (25%);
- 3 – Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo = 0,50 punto (50%);
- 4 – Parcialmente de acuerdo = 0,75 punto (75%);
- 5 – Totalmente de acuerdo = 1 punto (100%).

A partir de la distribución presentada, los resultados de los 40 cuestionarios fueron tabulados en una planilla de *excel* y utilizados para la construcción y propuesta del Indicador de Comportamiento Intraemprendedor en el Sector Público (ICISP). El resultado encontrado se basó en la suma total de las respuestas obtenidas, según los promedios de cada pregunta, con base en los puntos de la escala de Likert y los respectivos pesos asignados a cada pregunta y a cada dimensión, como se muestra en la “Tabla 2”:

Tabla 2.  
Distribución porcentual para el cálculo del ICISP.

Dimensiones Peso de la Dimensión	Categorías Peso de la Categoría	Total de Preguntas	Número en el ICD	Peso de la Pregunta (%)
Innovatividad PINO = 25%	Ideas y Resultados Innovadores (IR) PIR = 8,33%	2	Q1	PQ1 = 4,165%
			Q2	PQ2 = 4,165%
	Cambios en Tareas (CT) PCT = 8,33%	2	Q3	PQ3 = 4,165%
			Q4	PQ4 = 4,165%
	Toma de Decisión Innovadora (TD) PTD = 8,34%	2	Q5	PQ5 = 4,17%
			Q6	PQ6 = 4,17%
Asunción de Riesgos Calculados PARC = 25%	Riesgo en Actividades (RA) PRA = 8,33%	2	Q7	PQ7 = 4,165%
			Q8	PQ8 = 4,165%
	Decisiones Estratégicas (DE) PDE = 8,33%	2	Q9	PQ9 = 4,165%
			Q10	PQ10 = 4,165%
Postura Individual (PI) PPI = 8,34%	2	Q11	PQ11 = 4,17%	
		Q12	PQ12 = 4,17%	
Proactividad PPRO = 25%	Adaptación a las Necesidades (AN) PAN = 6,25%	1	Q13	PQ13 = 6,25%
	Búsqueda de Informaciones (BI) PBI = 6,25%	1	Q15	PQ15 = 6,25%
	Capacidad de Iniciativa (CI) PIN = 6,25%	2	Q14	PQ14 = 3,125%
			Q16	PQ16 = 3,125%
	Bienestar Colectivo (BC) PBC = 6,25%	2	Q17	PQ17 = 3,125%
Q18			PQ18 = 3,125%	
Liderazgo PLID = 15%	Orientación a las Tareas (OT) POT = 5,00%	2	Q19	PQ19 = 2,50%
			Q20	PQ20 = 2,50%
	Orientación a las Relaciones (OR) POR = 5,00%	2	Q21	PQ21 = 2,50%
			Q22	PQ22 = 2,50%
	Orientación al Cambio (OC) POC = 5,00%	2	Q23	PQ23 = 2,50%
			Q24	PQ24 = 2,50%
Compromiso PCOM = 10%	Persuasión (PE) PPE = 1,66%	1	Q25	PQ25 = 1,66%
	Planificación y Seguimiento (PS) PPM = 1,66%	1	Q26	PQ26 = 1,66%
	Autonomía (AU) PAU = 1,66%	1	Q27	PQ27 = 1,66%
	Eficiencia (EF) PEF = 1,66%	1	Q28	PQ28 = 1,66%

Variabilidad de Informaciones (VI) PVI = 1,66%	1	Q29	PQ29 = 1,66%
Persistencia (PR) PPR = 1,67%	1	Q30	PQ30 = 1,67%

Nota: Q: Se refiere al número de la pregunta en los ICDs. PQ: Se refiere al peso atribuido a cada pregunta de los ICDs. P: Se refiere al peso de cada categoría y cada dimensión. Fuente: elaboración propia, basado en Mediotte (2020).

A partir de los porcentajes y valores estipulados para cada uno de los enunciados, la construcción del indicador dará como resultado la sumatoria para cada una de las 5 dimensiones, según el siguiente cálculo:

Tabla 3.  
Descripción de los procedimientos de cálculo para cada dimensión.

Dimensión	Base de Cálculo por Categoría
Inovatividad (INO)	IR = (MQ1 x PQ1) + (MQ2 x PQ2) VIR = (IR / PIR) x 100
INO = (IR + CT + TD)	CT = (MQ3 x PQ3) + (MQ4 x PQ4) VCT = (CT / PCT) x 100
VINO = (INO / PINO) x 100	TD = (MQ5 x PQ5) + (MQ6 x PQ6) VTD = (TD / PTD) x 100
Asunción de Riesgos Calculados (ARC)	RA = (MQ7 x PQ7) + (MQ8 x PQ8) VRA = (RA / PRA) x 100
ARC = (RA + DE + PI)	DE = (MQ9 x PQ9) + (MQ10 x PQ10) VDE = (DE / PDE) x 100
VARC = (ARC / PARC) x 100	PI = (MQ11 x PQ11) + (MQ12 x PQ12) VPI = (PI / PPI) x 100
Proactividad (PRO)	AN = (MQ13 x PQ13) VAN = (AN / PAN) x 100
PRO = (AN + BI + CI + BC)	BI = (MQ15 x PQ15) VBI = (BI / PBI) x 100
VPRO = (PRO / PPRO) x 100	CI = (MQ14 x PQ14) + (MQ16 x PQ16) VCI = (CI / PIC) x 100
	BC = (MQ17 x PQ17) + (MQ18 x PQ18) VBC = (BC / PBC) x 100
Liderazgo (LID)	OT = (MQ19 x PQ19) + (MQ20 x PQ20) VOT = (OT / POT) x 100
LID = (OT + OR + OC)	OR = (MQ21 x PQ21) + (MQ22 x PQ22) VOR = (OR / POR) x 100
VLID = (LID / PLID) x 100	OC = (MQ23 x PQ23) + (MQ24 x PQ24) VOC = (OC / POC) x 100
Compromiso (COM)	PE = (MQ25 x PQ25)

	$VPE = (PE / PPE) \times 100$
$COM = (PE + PM + AU + EF + VI + PR)$	$PM = (MQ26 \times PQ26)$
	$VPM = (PM / PPM) \times 100$
$VCOM = (COM / PCOM) \times 100$	$AU = (MQ27 \times PQ27)$
	$VAU = (AU / PAU) \times 100$
	$EF = (MQ28 \times PQ28)$
	$VEF = (EF / PEF) \times 100$
	$VI = (MQ29 \times PQ29)$
	$VVI = (VI / PVI) \times 100$
	$PR = (MQ30 \times PQ30)$
	$VPR = (PR / PPR) \times 100$

Nota: MQ: Se refiere al valor medio para cada pregunta de los ICDs, basados en la puntuación atribuida; PQ: Se refiere al peso atribuido a la pregunta. Fuente: elaboración propia.

A partir de la suma de los valores de cada dimensión del comportamiento intraemprendedor se calculó el ICISP. El índice se dividió en siete escalas (“Tabla 4”). Como habrá siete extractos posibles, la plenitud del comportamiento intraemprendedor solo se conseguirá con el 100%; y la ausencia o nulidad solo se producirá con el valor 0%. Excluyendo los extremos, quedan 5 posibilidades en el rango propuesto, que van desde 0,01% hasta 99,99%.

Tabla 4.  
Clasificación y composición del ICISP.

Grado	Valor Atribuido
Nulo (Ausente)	0%
Muy bajo	0,01% até 19,99%
Bajo	20,00% até 39,99%
Medio	40,00% até 59,99%
Alto	60,00% até 79,99%
Muy alto	80,00 até 99,99%
Pleno (Total)	100%
$ICISP = INO + ARC + PRO + LID + COM$	

Fuente: elaboración propia.

### ***Análisis de la manifestación del comportamiento intraemprendedor en laboratorios***

Como alternativa de análisis, en un primer momento, buscamos clasificar cada una de las dimensiones en función de los valores medios atribuidos por los servidores públicos de los laboratorios, con el objetivo de presentar qué comportamientos son más y menos destacados en el contexto analizado. En general, las dimensiones *proactividad* (80,42%) y *liderazgo* (78,25%) recibieron los valores promedio más altos, mientras que *asunción de riesgos calculados* (66,27%) y *compromiso* (68,67%) se clasificaron con los valores más bajos, como se muestra en la “Tabla 5”.

Tabla 5:  
Clasificación de los comportamientos intraemprendedores.

Dimensión	Categoría	Media	Porcentaje	Clasificación
Innovatividad (INO)	Ideas y Resultados Innovadores (IR)	1,481	74,19%	Alto
	Cambios en Tareas (CT)	1,481	74,19%	Alto
	Toma de Decisión Innovadora (TD)	1,444	72,18%	Alto
	Total de la Dimensión	4,406	73,45%	Alto
Asunción de Riesgos Calculados (ARC)	Riesgo en Actividades (RA)	1,363	68,07%	Alto
	Decisiones Estratégicas (DE)	1,394	69,63%	Alto
	Postura Individual (PI)	1,219	60,91%	Alto
	Total de la Dimensión	3,976	66,27%	Alto
Proactividad (PRO)	Adaptación a las Necesidades (AN)	0,750	75,04%	Alto
	Búsqueda de Informaciones (BI)	0,856	80,00%	Alto
	Capacidad de Iniciativa (CI)	1,525	79,04%	Alto
	Bienestar Colectivo (BC)	1,694	84,64%	Muy alto
Total da Dimensão	4,825	80,42%	Muy alto	
Liderazgo (LID)	Orientación a las Tarea (OT)	1,488	74,38%	Alto
	Orientación a las Relaciones (OR)	1,744	87,20%	Muy alto
	Orientación al Cambio (OC)	1,463	73,13%	Alto
	Total De la Dimensión	4,695	78,25%	Alto
Compromiso (COM)	Persuasión (PE)	0,750	75,00%	Alto
	Planificación y Seguimiento (PS)	0,763	76,30%	Alto
	Autonomía (AU)	0,725	72,50%	Alto
	Eficiencia (EF)	0,644	64,40%	Alto
	Variabilidad de Informaciones (VI)	0,794	79,40%	Alto
	Persistencia (PR)	0,438	43,80%	Medio
Total de la Dimensión	4,120	68,67%	Alto	

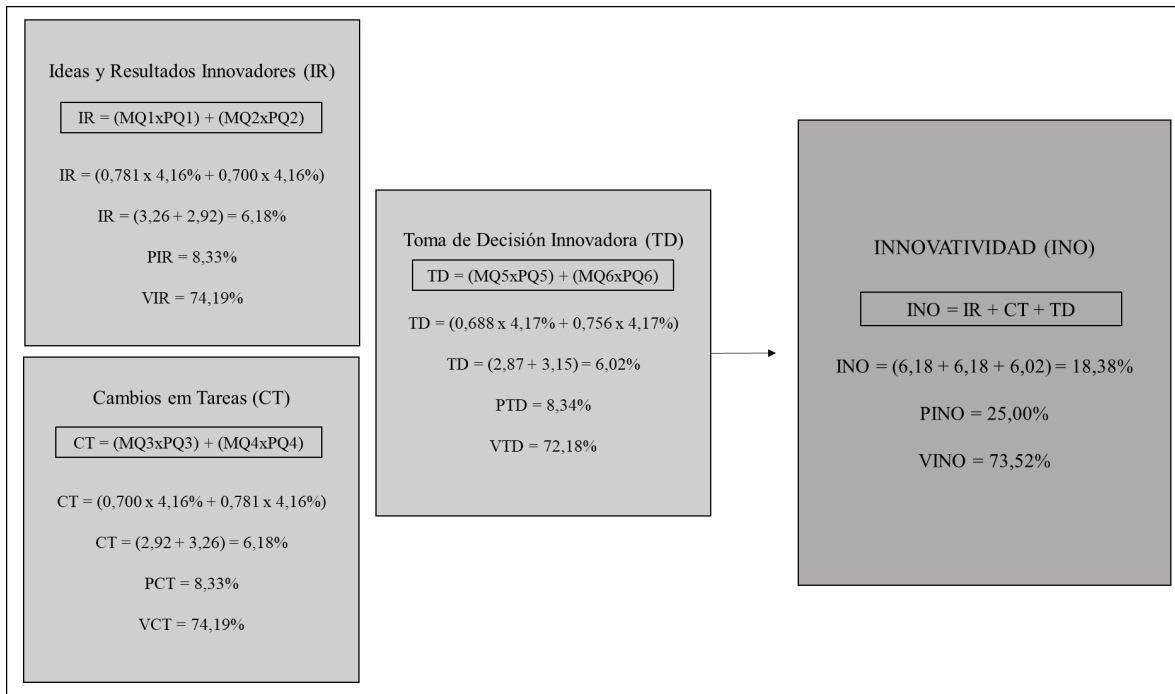
Fuente: datos de la investigación (2021).

En cuanto a las categorías, *liderazgo orientado a las relaciones* (87,20%), *bienestar colectivo* (84,64%), *búsqueda de información* (80%), *variabilidad de la información* (79,40%) y *capacidad de iniciativa* (79,04%) fueron identificadas como las características intraemprendedoras más recurrentes en el contexto de laboratorios; mientras que *persistencia* (43,80%), *postura individual* (60,91%) y *eficiencia* (64,40%) fueron las que menos se destacaron. Estos resultados refuerzan el carácter colectivista de los laboratorios de innovación, en los que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, combinados con una comprensión más profunda de los problemas que vive la sociedad y la capacidad de tomar la iniciativa en la propuesta de soluciones, son conductas importantes para los servidores públicos.

Con base en los resultados generales, buscamos analizar cada dimensión individualmente, señalando los comportamientos que más se destacaron. Para empezar, la “Figura 2” presenta los valores identificados para la dimensión *innovación*.

Figura 2.

Dimensión *innovatividad* del comportamiento intraemprendedor.



Nota: MQ: Media de cada pregunta de los ICDs. PQ: Peso de cada pregunta de los ICDs. P: Peso para cada categoría y dimensión del ICISP. Fuente: datos de la investigación (2021).

Los resultados apuntan a un valor promedio total de 73,52%, que se considera alto para el contexto de los laboratorios de innovación. En cuanto a los comportamientos, la generación de ideas útiles y creativas (Q1 - 0,781), la búsqueda de nuevas formas de desarrollar actividades (Q4 - 0,781) y la realización de encuestas a ciudadanos y gobiernos para evaluar la calidad de los servicios prestados (Q6 - 0,756), fueron los que recibieron los valores medios más altos en cada una de las tres categorías.

Los laboratorios, como desarrolladores y creadores de innovación, incentivan a los servidores públicos a buscar constantemente nuevas alternativas, aunque estas no sean desarrolladas o ejecutadas como resultados efectivos. En algunos de los casos analizados, como *Gnova*, (011). *Lab y Laboratorio de Gobierno*, se observa que en el desarrollo de soluciones se generan varios *insights* y estos se transforman en prototipos, los cuales son probados, monitoreados y evaluados, especialmente, por los ciudadanos. Luego de este proceso, los prototipos mejor evaluados son enviados a la secretaría o agencia del sector público que trabajó en alianza para que sean implementados y difundidos. Todo este proceso requiere que los servidores busquen, en todo momento, generar ideas útiles y creativas.

En cuanto a la retroalimentación de los ciudadanos y funcionarios públicos, como instrumentos para evaluar la calidad de los servicios prestados, se observa que las soluciones



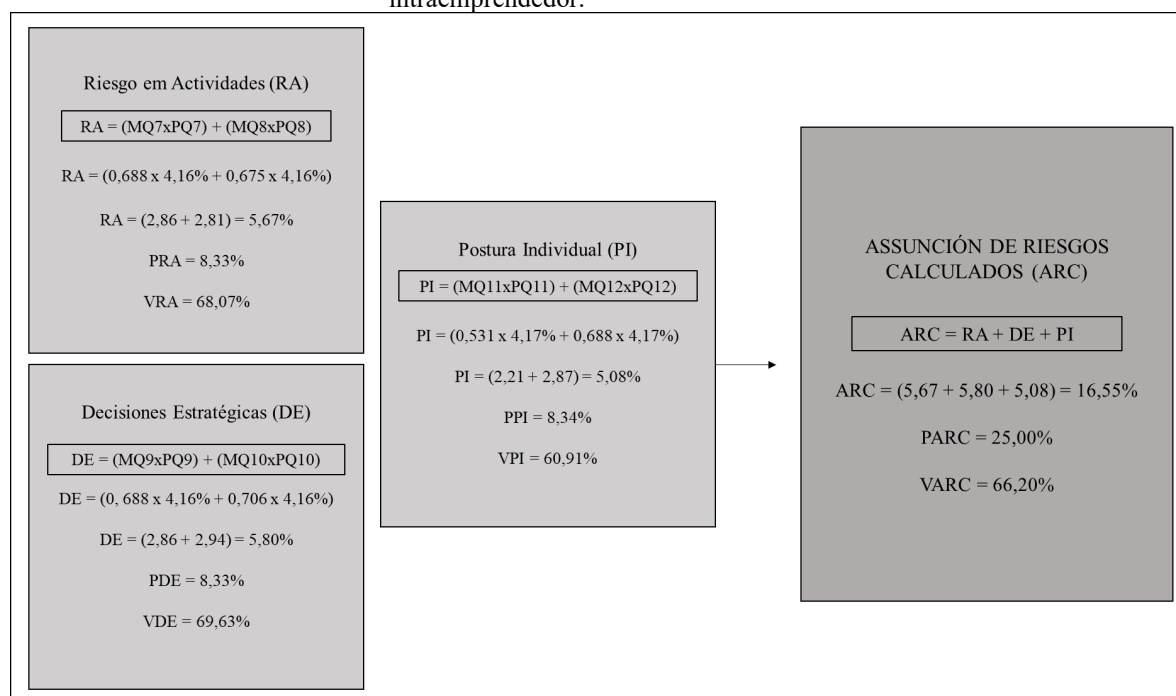
están orientadas al usuario y así, “los servidores buscan acercarse al público objetivo, con el fin de identificar cuáles son sus expectativas (ganancias y deseos), dolores (dificultades) y tareas (responsabilidades)” (Seplag/MG, 2018: 34). Así, se observa que los laboratorios buscan diferentes puntos de vista al proponer soluciones innovadoras.

En cuanto al comportamiento menos representativo en la dimensión *innovación*, cabe mencionar el de responder rápidamente a las señales de oportunidad al momento de tomar decisiones estratégicas (Q5 – 0.688). Este hecho puede estar relacionado con la planificación previa de actividades y la incapacidad de abordar todos los problemas identificados, ya que los laboratorios son demandados por diferentes departamentos y organismos del sector público, necesitando definir problemas y acciones prioritarias.

Además de la dimensión *innovación*, otra dimensión analizada es la *asunción de riesgos calculados*, representada por los siguientes resultados.

Figura 3.

Dimensión *asunción de riesgos calculados* del comportamiento intraemprendedor.



Nota: MQ: Media de cada pregunta de los ICDs. PQ: Peso de cada pregunta de los ICDs. P: Peso para cada categoría y dimensión de los ICISP. Fuente: datos de la investigación (2021).

Los resultados muestran que, aunque presenta el valor porcentual más bajo, esta dimensión aún se considera alta (66,20%) para el contexto de los laboratorios gubernamentales de innovación. Entre las categorías que componen la dimensión, hay un mayor predominio de los comportamientos orientados al proceso de toma de decisiones, especialmente en relación con las decisiones estratégicas (69,63%). Los datos muestran que los servidores públicos buscan predominantemente tomar decisiones estratégicas con un enfoque en la generación de valor para los ciudadanos, incluso si incurren en mayores riesgos (Q10 – 0.706). Este

hecho refuerza los hallazgos de Acevedo y Dassen (2016), Ferreira y Botero (2020), Sano (2020) y Tõnurist, Kattel y Lember (2017), ya que demuestran que los laboratorios de innovación en el sector público se orientan principalmente a las demandas ciudadanas y a la creación de valor para ellos.

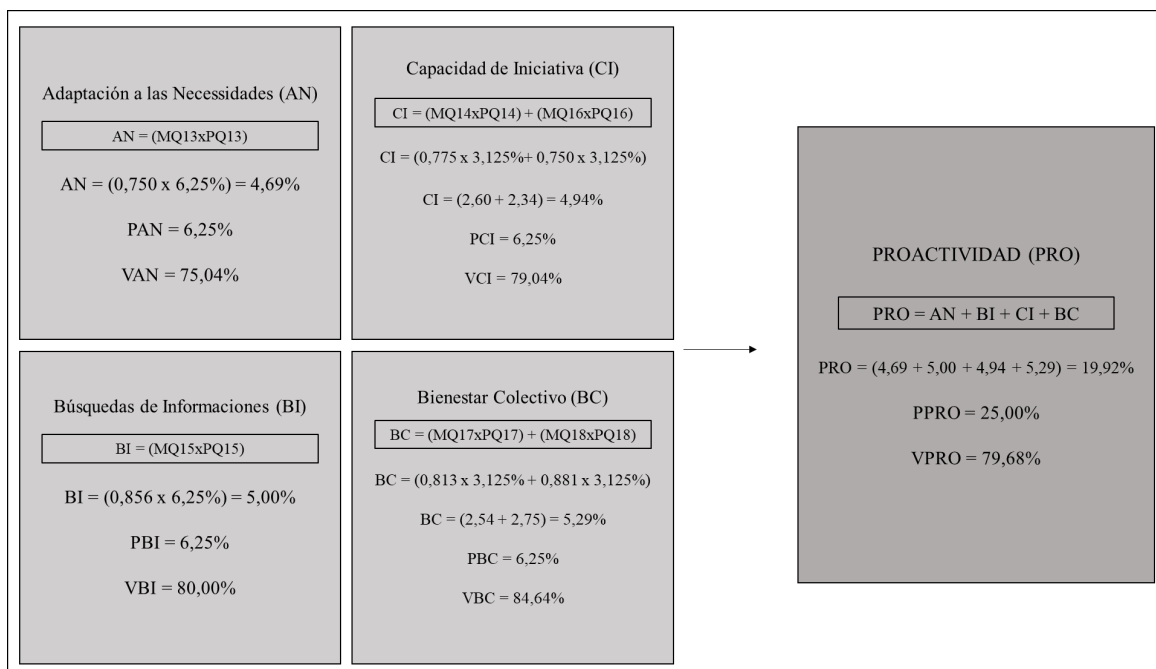
En cuanto a los comportamientos menos expresivos, se destacan los siguientes: “Me involucro en actividades que quizás no hago bien” (Q8 – 0.675) y “suelo adoptar una postura más agresiva para explorar oportunidades potenciales cuando me enfrento a situaciones de decisión que involucran incertidumbre” (Q11 – 0,531). En cuanto al primer comportamiento, aún existe cierta reticencia a involucrarse en actividades consideradas de riesgo, ya que pueden causar daños al sector público y, en consecuencia, a la sociedad en su conjunto. Frente a eso, los laboratorios de innovación, con el fin de minimizar los riesgos en el desempeño de las actividades, al mismo tiempo que construyen equipos heterogéneos, buscan asignar atribuciones compatibles y correlacionadas con el área de actuación de cada servidor, conforme lo observado en (011). *Lab.*

En relación a la renuencia o cuidado en explorar oportunidades en situaciones de incertidumbre, se observa que el desarrollo de proyectos de innovación por parte de los laboratorios es planificado, considerando todas las posibilidades de acción, buscando la maximización de resultados. Como se destaca en los documentos analizados, cuando se trata de resolver problemas públicos, se debe considerar la imposibilidad de predecir los resultados de los proyectos, ya que las incertidumbres están presentes en todo el proceso, pero la flexibilidad y la interacción con los actores relevantes permiten minimizar los riesgos (Laboratorio de Gobierno, 2021a).

En general, se observa que los laboratorios fomentan conductas orientadas al riesgo en los servidores públicos, en la búsqueda de alternativas más eficientes a los problemas públicos y que traigan mejores resultados para los ciudadanos, a través de una cultura de trabajo que apoye y confíe en sus decisiones, al mismo tiempo que no serán castigados por correr riesgos o fallar (Acevedo & Dassen, 2016). Por otro lado, se mantiene la cautela con las situaciones de incertidumbre, para que no incurran en pérdidas ni propongan acciones que se desvíen de los objetivos de los laboratorios, aunque ofrezcan nuevas oportunidades.

La tercera dimensión del análisis del comportamiento intraemprendedor es la *proactividad* y la “Figura 4” presenta los resultados para esta dimensión.

Dimensión *proactividad* del comportamiento intraempresarial.



Nota: MQ: Media de cada pregunta de los ICDs. PQ: Peso de cada pregunta de los ICDs. P: Peso para cada categoría y dimensión de los ICISP. Fuente: datos de la investigación (2021).

Los valores indican que los comportamientos de la dimensión Proactividad (79,68%) son los más recurrentes en el contexto analizado. Los comportamientos que más se destacan son: “Busco desarrollar y mantener relaciones con los miembros del laboratorio y las partes interesadas” (Q18 – 0.881); “Busco información más allá de lo que brinda la organización para proponer nuevas ideas” (Q15 – 0.856); “Exploro ideas en diferentes situaciones buscando el desempeño organizacional, el bienestar de los compañeros y la preservación del clima organizacional” (P17 – 0.813).

La relación interna y externa con los *stakeholders* es crucial para el desempeño de los laboratorios gubernamentales de innovación, ya que innovar implica introducir e implementar cosas nuevas, lo que conlleva desafíos, ya sea en aprender algo nuevo, trabajar diferente con los *stakeholders* o cuestionar supuestos (Laboratorio de Gobierno, 2021b). Frente a esto, se destaca la necesidad de redes colaborativas y de aprendizaje en el proceso de emprender prácticas innovadoras, ya que involucra el intercambio de experiencias y la formación de coaliciones. Además, la relación y la obtención de apoyo político son elementos trabajados por los laboratorios e implican aspectos de proactividad, ya que, según uno de los participantes de la investigación, “la alta dirección, en general, todavía es muy resistente a nuevas formas de abordar y hacer cosas, dificultando que suceda la innovación”.

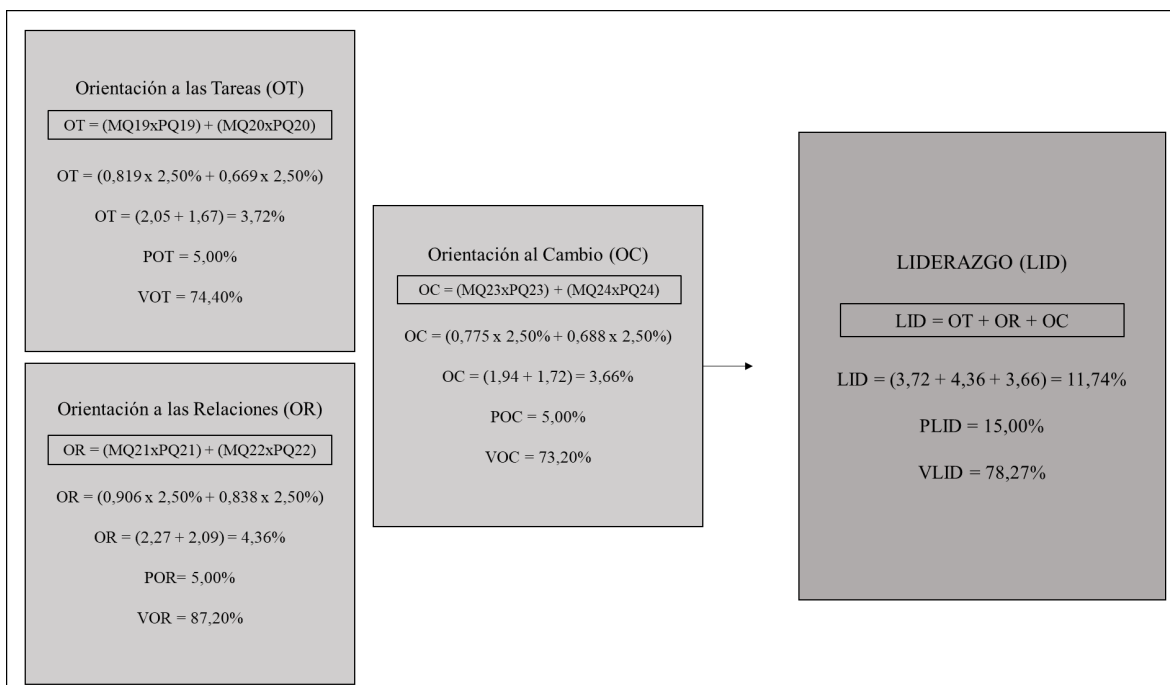
En cuanto a la exploración de ideas y mantenimiento del bienestar colectivo, se observa que los laboratorios buscan crear un ambiente inspirador que estimule la creatividad y el aprendizaje, enfocado en las personas y los resultados. La construcción y mantenimiento del entorno es responsabilidad de las personas que los utilizan, generando una responsabilidad

de mantener la armonía, involucrando características como la empatía y el trabajo en equipo. Otro aspecto es que los laboratorios de innovación se diferencian de las estructuras tradicionales de la administración pública, ofreciendo una disposición más colaborativa y lúdica que, muchas veces, puede generar prejuicios y resistencias por parte de otros servidores. En este sentido, existe una tendencia de los miembros a ser proactivos, en mantener un buen ambiente de trabajo, mitigando los prejuicios que puedan existir.

Finalmente, otro aspecto importante es la iniciativa para proponer ideas. En general, es claro que las estrategias a desarrollar tienen una orientación de arriba hacia abajo, ya que el problema a ser trabajado por los laboratorios proviene de otros órganos y secretarías superiores. Sin embargo, existe cierta autonomía para la proposición de soluciones, ya que muchas acciones cotidianas de los laboratorios provienen de los propios servidores, dirigidas a una perspectiva de abajo hacia arriba, directamente relacionada con la comprensión de la dimensión del problema, desde múltiples visiones y la cooperación con actores externos, en la propuesta de soluciones eficientes (Ferrarezi, Lemos & Brandalise, 2018).

Además de las dimensiones principales presentadas, se deben considerar otras dos dimensiones auxiliares para el análisis del comportamiento intraemprendedor, a saber: *liderazgo* y *compromiso*. La dimensión *liderazgo* estuvo representada por los siguientes resultados:

Figura 5.  
Dimensión *liderazgo* del comportamiento intraemprendedor.



Nota: MQ: Media de cada pregunta de los ICDs. PQ: Peso de cada pregunta del ICDs. P: Peso para cada categoría y dimensión de los ICISP. Fuente: datos de la investigación (2021).

La dimensión *liderazgo* se identificó con el segundo mayor valor porcentual, entre las dimensiones del comportamiento intraemprendedor (78,27%). En el contexto analizado,

existe una interrelación entre tres estilos de liderazgo, con manifestación de estos comportamientos en diferentes etapas de innovación. En determinados momentos, hay un mayor predominio de comportamientos orientados a la entrega de resultados, en otros, orientados a las relaciones interpersonales y también comportamientos orientados al cambio en la gestión pública.

En cuanto a las categorías, hay una fuerte tendencia de liderazgo orientado a las relaciones (87,20%). Este perfil de liderazgo se deriva de la multiplicidad de actores con los que se relacionan los servidores públicos y las metodologías utilizadas, como *Design Thinking* y *design etnográfico*, que son enfoques centrados en el ciudadano (McGann, Blomkamp & Lewis, 2018). La conducta más expresiva de la categoría es ofrecer apoyo, alentar y reconocer las ideas y aportes de los miembros del equipo para resolver problemas públicos (Q21 – 0.906). Este reconocimiento y seguimiento también se observa fuera de los laboratorios, especialmente con los empleados de otras dependencias y secretarías, quienes colaboran con los laboratorios y se animan a pensar en soluciones útiles para los problemas cotidianos. Así, la dinámica de los laboratorios incentiva la construcción de redes sociales, la inversión en capital humano y el apoyo a otros miembros de la organización, contribuyendo a la construcción colectiva de soluciones innovadoras (Demircioglu & Chowdhury, 2020).

Otra conducta expresiva, pero con orientación a las tareas, es explicar los objetivos y expectativas de cada tarea a desarrollar (P19 – 0.819). Esta acción es importante, ya que está asociada a detallar las actividades antes de que ocurran, con el fin de minimizar las posibilidades de fallas y reducir las asimetrías de información, aspectos que deben ser considerados, dada la complejidad de factores que intervienen en los procesos de decisión y por involucrar recursos que no son propios, sino colectivos (Diefenbach, 2011).

Respecto a la *orientación al cambio* (73,20%), el comportamiento que se destaca es “estimular el pensamiento innovador y emprendedor en los miembros del equipo” (Q23 – 0,775). En general, el estímulo a este comportamiento está asociado a las características contextuales de los laboratorios en los que existe una fuerte tendencia a la adaptación al entorno y constante modificación de los recursos y estrategias planteadas, con el fin de responder de forma ágil y asertiva a problemas complejos (Lewis, McGann & Blomkamp, 2020).

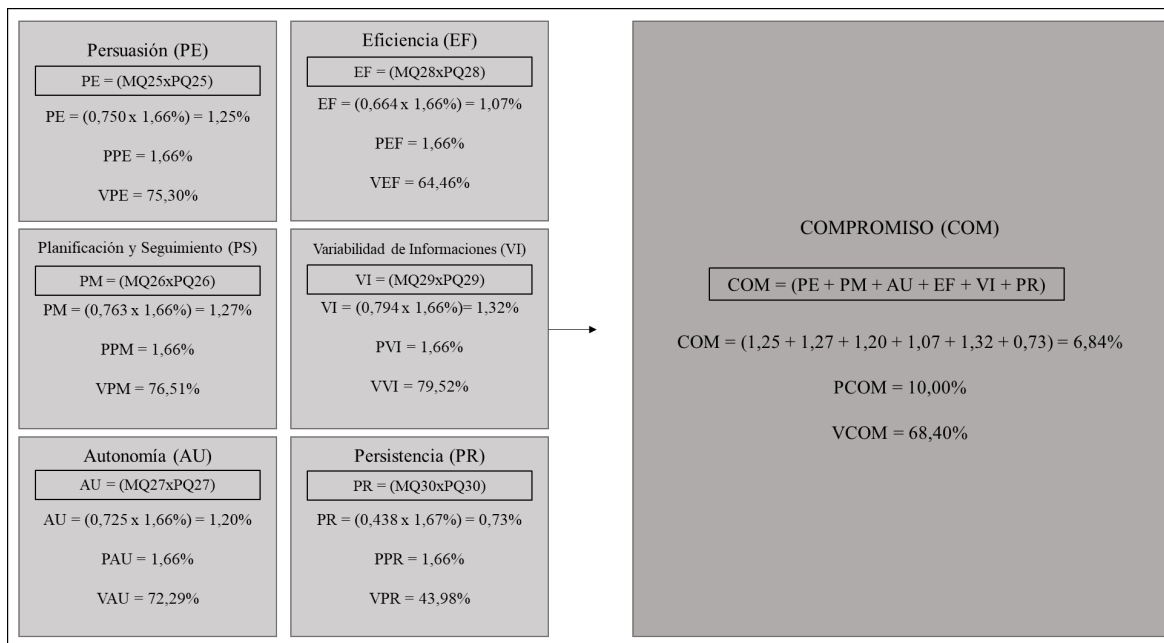
Finalmente, dentro de la dimensión *liderazgo*, se destaca un dato en relación con el seguimiento del desarrollo de las actividades y la evaluación del desempeño del equipo (Q20 – 0,669), que recibió el valor más bajo entre los comportamientos analizados. Este hecho se explica por la dinámica de los laboratorios en la que se forman equipos específicos para el desarrollo de los proyectos, alternando entre los responsables del seguimiento de las actividades. Además, también puede estar asociado a que el sector público no involucra criterios de evaluación de desempeño tan mejorados como en el sector privado, lo que puede minimizar la importancia de las actividades encaminadas al seguimiento y evaluación (Emmendoerfer, 2019).

La última dimensión del comportamiento intraemprendedor es el *compromiso* (“Figura 6”). Esta dimensión obtuvo un valor promedio-total de 68,40%, siendo clasificada también como alta para el contexto de los laboratorios de innovación en los gobiernos. El

compromiso implica conductas de persuasión, eficiencia, planificación y seguimiento, variabilidad de la información, autonomía y persistencia.

Figura 6.

Dimensión *compromiso* del comportamiento intraemprendedor.



Nota: MQ: Media de cada pregunta de los ICDs. PQ: Peso de cada pregunta de los ICDs. P: Peso para cada categoría y dimensión de los ICISP. Fuente: datos de la investigación (2021).

La categoría con mayor valor promedio, dentro de la dimensión *compromiso*, fue la “variabilidad de la información” (Q29 – 79,52%). Se observa, a partir de los datos recolectados, que los servidores públicos en el desarrollo de proyectos innovadores buscan la mayor cantidad de información posible, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos, para comprender a profundidad la dimensión del problema bajo diferentes percepciones. Este proceso, en la mayoría de los casos estudiados, se da a través de la inmersión en la realidad, para entender en la práctica cómo se manifiestan los problemas públicos y recoger informaciones para la mejora de los servicios junto con los ciudadanos. Por ello, buscan minimizar las asimetrías de información y orientar los resultados a los principales beneficiarios.

La planificación y el seguimiento se identificó como la segunda categoría más recurrente (76,51%). Se observa que toda actividad o tarea a desarrollar es precedida de un cuidadoso análisis de las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas para que el trabajo sea eficiente. Un caso ilustrativo de cómo se manifiesta este comportamiento es el de *Gnova*, en el que “la planificación del proceso de cada proyecto implica identificar diferentes métodos que se aplicarán en secuencia o en paralelo, con el objetivo de ampliar el espectro de posibilidades de comprensión del problema y de generar soluciones más adecuadas” (Ferrarezi, Lemos & Brandalise, 2018: 31). Así se observa que los laboratorios, además de analizar diferentes alternativas de tareas, también se preocupan por planificar los métodos a utilizar y los posibles resultados.

En relación con la persuasión (P25 – 75,30%), se observa que los integrantes de los laboratorios han obtenido apoyo de otros individuos en sus recomendaciones y la realización de actividades. Un caso ilustrativo de este comportamiento es el de (011).Lab, cuando afirman que:

La construcción conjunta, desde el momento de la definición del alcance del proyecto hasta la síntesis de las lecciones aprendidas, posibilita la creación de vínculos entre los equipos y fortalece los resultados del proyecto. Estos espacios colaborativos y flexibles también invitan a cada participante a ofrecer lo mejor de sí al grupo de acuerdo con sus habilidades y competencias. (011.Lab, 2020: 113).

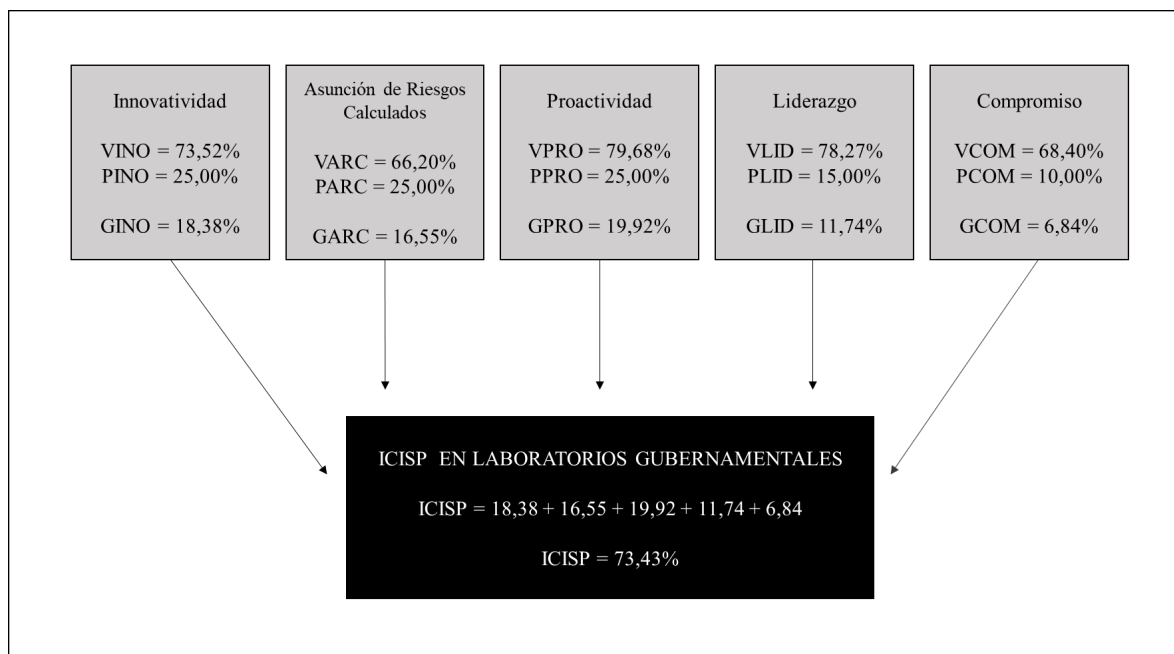
En general, se observa que la persuasión puede estar asociada a la obtención de apoyo de los miembros del laboratorio, así como de otros actores, ya sea del sector público o de la sociedad civil. Un dato importante es también la necesidad de apoyo de alto nivel para la difusión de iniciativas y la promoción de una cultura de innovación integral en el sector público (Isidro, 2018).

La categoría con menor valor atribuido dentro de la dimensión *compromiso* fue la persistencia (Q30 – 43,98%). El comportamiento que conforma esta categoría es involucrarse en algo nuevo solo después de haber hecho todo lo posible para asegurar el éxito del proyecto anterior. Se observa que los servidores, en los laboratorios, están involucrados en una multiplicidad de tareas y no es posible garantizar la permanencia solo en una determinada actividad hasta que esta sea concluida. Además, los laboratorios trabajan principalmente en la formulación de servicios y políticas públicas con los órganos y secretarías responsables de la ejecución de los proyectos. En este sentido, los miembros del laboratorio no pueden seguir todo el proceso de innovación, lo que puede justificar el valor asignado a la categoría.

Luego de la presentación individual de cada categoría y comportamientos que componen las dimensiones del comportamiento intraemprendedor, se calculó el resultado general de la propuesta ICISP, como se muestra en la “Figura 7”.

Figura 7.

Propuesta del Indicador de Comportamiento Intraemprendedor en el Sector Público.



Nota: V: Se refiere al valor porcentual para cada dimensión. P: Se refiere al peso para cada dimensión. G: Se refiere al grado atribuido para cada dimensión. Fuente: datos de la investigación (2021).

De los resultados presentados, se observa un valor total de 73,43% para el ICISP, observándose un alto grado de comportamiento intraemprendedor en los laboratorios gubernamentales de innovación. Se observa que la *proactividad* (19,92%) y la *innovatividad* (18,38%) de los servidores públicos son las dimensiones con mayores valores porcentuales, luego del cálculo del indicador. Además, todavía existe cierta aversión al riesgo por parte de los servidores públicos que trabajan en entornos de innovación, pero este espíritu ha ido creciendo y los laboratorios ayudan en este proceso utilizando diferentes procesos de experimentación y prototipado que minimizan los riesgos de fracaso. Finalmente, cabe destacar que los laboratorios de innovación, además de estimular el comportamiento intraemprendedor de los empleados que integran sus equipos, han buscado difundir el espíritu emprendedor e innovador a otras organizaciones, involucrando una perspectiva sistémica de transformación en el sector público que contribuye a implementar una cultura de innovación.

### **Consideraciones finales**

En vista del objetivo de esta investigación de analizar la manifestación del comportamiento intraemprendedor en los laboratorios gubernamentales de innovación a partir de un indicador, se observa que el nivel de este comportamiento es alto para el contexto de los laboratorios, principalmente en relación con las dimensiones *proactivas*, *innovación* y *liderazgo*. Estos aspectos están asociados al trabajo en equipo, la flexibilidad, la búsqueda de nuevas oportunidades y la autonomía para proponer soluciones e identificar problemas. Además, el



comportamiento intraempresarial en los laboratorios gubernamentales de innovación pasa también por la empatía y la escucha activa de las demandas ciudadanas, acercando el sector público a los principales beneficiarios y valorando su participación a través de actividades de co-creación y experimentación de soluciones innovadoras.

Sin embargo, se observa que los servidores públicos tienen cierta dificultad para asumir riesgos dadas las características estructurales del sector público y la falta o ineficiencia de los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño, lo que impacta en el desempeño de los miembros del laboratorio. Otro aspecto se refiere al número excesivo de actividades, lo que puede impactar la persistencia y el éxito en la implementación de proyectos de innovación.

Este estudio contribuye a la literatura al demostrar que los laboratorios gubernamentales de innovación son mecanismos para estimular el comportamiento intraempresarial en el sector público, no restringido únicamente a los miembros, sino también a diferentes organismos y secretarías que cooperan en el desarrollo de soluciones innovadoras. Este estímulo se debe a las características dinámicas de los laboratorios y al uso de metodologías ágiles que estimulan nuevas visiones frente a los problemas públicos. Además, el experimentalismo permite aprender en la práctica y minimiza el riesgo de fracaso, lo que se ha demostrado en el modelo de administración pública propuesto por Weiss (2021). Finalmente, este estudio busca proponer un indicador para la verificación del comportamiento intraempresarial en el sector público, incrementando nuevos elementos, que puedan ser experimentados y analizados en otros contextos.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, son de carácter teórico y empírico. Las limitaciones teóricas consisten en la incipiente de estudios sobre el tema, lo que puede sesgar y limitar el proceso de caracterización y descripción del objeto de estudio, reforzando la necesidad de nuevas investigaciones para legitimar y desarrollar el campo de investigación. Por otro lado, las limitaciones empíricas están asociadas a los desafíos impuestos por la pandemia del COVID-19, que no permitió al investigador acercarse al campo.

Para futuros estudios, sugerimos la adaptación, validación y mejora del ICISP para otros contextos en el sector público, explorando las especificidades de cada organización en la estimulación del intraempresarialismo. Finalmente, se destaca la posibilidad de analizar el papel de los líderes políticos y su influencia para estimular la creación de laboratorios de innovación y fomentar el comportamiento intraempresarial, ya que estas acciones dependen del apoyo y patrocinio de los miembros de alto rango.

### ***Agradecimientos***

Al fomento de la Fundação de Amparo à Pesquisa del estado de Minas Gerais – FAPEMIG (PPM-00049-18), del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (processos 309363/2019-5; 404606/2021-0) y de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil CAPES – Código de Financiamento 001.

## **Referencias**

- 011.Lab – Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo. 2020. (011). Lab: inovação pública para transformar o governo com as pessoas, Brasil, São Paulo, Prefeitura Municipal.
- Acevedo, Sebastián y Dassen, Nicolás. 2016. “Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública”, Estados Unidos, IADB.
- Bartel, Gonter. 2010. “Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de administração de uma IES catarinense”, Dissertação (Maestría en Administración), Brasil, Blumenau, SC, Universidade Regional de Blumenau-FURB.
- Bogojeski, P. 2021. “Prevalence of entrepreneurship in the Macedonian public sector”, Journal of the Institute of Economics – Skopje, vol. 23, no. 2-3, pp. 74-89.
- Currie, Graeme, Humphreys, Mike, Ucbasaran, Deniz & McManus, Steve. 2008. “Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?”, Public Administration, vol. 86, no. 4, pp. 987-1008.
- Demircioglu, Mehmet Akif & Chowdhury, Farzana. 2020. “Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior”, Small Business Economics, pp. 1-17.
- Diefenbach, Fabian Elias. 2011. “Entrepreneurial orientation in the public sector”, (Doctoral dissertation), Switzerland, St. Gallen, University of St. Gallen.
- Emmendoerfer, Magnus Luiz. 2019. Inovação e empreendedorismo no setor público, Brasil, Brasília, Enap, 2019.
- Emmendoerfer, Magnus Luiz. 2020. “Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19”, Revista NAU Social, vol. 11, no. 21, pp. 413-426.
- Emmendoerfer, Magnus Luiz, Valadares, Josiel Lopes & Hashimoto, Marcos. 2010. “Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação”, Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, vol. 9, no. 2, pp. 144-156.
- Exton, Rosemary. 2008. “The entrepreneur: a new breed of health service leader?”, Journal of Health Organization and Management, vol. 22, no. 3, pp. 208-222.
- Feitoza, Márcio Amorim. 2018. “Laboratório de inovação: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)”, Dissertação (Maestría Profesional en Administración Pública), Brasil, São Paulo, SP, Fundação Getúlio Vargas.
- Ferrarezi, Elisabete, Lemos, Joselene, Brandalize, Isabella. 2018. “Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação”, Brasil, Brasília, GNova-Laboratório de Inovação em Governo, Enap.
- Ferreira, María & Botero, Andrea. 2020. “Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America”, Policy Design and Practice, vol. 3, no. 2, pp. 1-13.
- Galhardo, Cassiano. 2019. “Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo”, Dissertação (Maestría em Cidades Inteligentes), Brasil, São Paulo, SP, Universidade Nove de Julho–UNINOVE.
- Hjelmar, Ulf. 2019. “The institutionalization of public sector innovation”, Public Management Review, pp. 1-17.
- Isidro, Antônio. 2018. Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público, Brasil, Curitiba, CRV.

- Karo, Erkki & Kattel, Rainer. 2016. How to organize for innovation: entrepreneurial state and organizational variety, Estonia, Tallinn, Nurkse School, Tallinn University of Technology.
- Kearney, Claudine, Hisrich, Robert D. & Roche, Frank. 2007. "Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 15, No. 3, pp. 275-99.
- Kearney, Claudine, Hisrich, Robert D. & Roche, Frank. 2009. "Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16, no. 1, pp. 26-46.
- Kearney, Claudine.; Meynhardt, Timo. 2016. "Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value—antecedents, components and outcomes", *International Public Management Journal*, pp. 543-572.
- Kim, Younhee. 2010. "Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics", *Administration & Society*, vol. 42, no. 7, pp. 780-814.
- Laboratorio de Gobierno. 2021a. Otro Ángulo: ¿Cómo desarrollar capacidades de innovación en el Estado? La experiencia de la Red de Innovadores Públicos, Chile, Gobierno de Chile, vol. 4.
- \_\_\_\_\_. 2021b. Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno, Chile, Gobierno de Chile, vol. 1.
- Lewis, Jenny. M., McGann, Michael & Blomkamp, Emma. 2020. "When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking", *Policy & Politics*, vol. 48, no. 1, pp. 111-130.
- Lizote, Suzete Antonieta. 2013. "Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento empreendedor e desempenho em universidades", Tesis (Doctorado en Administración y Turismo), Brasil, Biguaçu, SC, Universidade do Vale do Itajaí.
- Lumpkin; G. T. Y Dess, Gregory. G. 1996. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academic of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 135-172.
- Mair, Johanna. 2005. "Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: exploring key drivers", en Tom Elfring (ed.), *Corporate entrepreneurship and venturing, USA*, New York, Springer US, pp. 49-72.
- McGann, Michael, Blomkamp, Emma & Lewis, Jenny. M. 2018. "The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy", *Policy Sci*, vol. 51, pp. 249-267.
- Montiel Méndez, Oscar Javier, Clark, Mark & Calderón Martínez, María Guadalupe. 2020. "The dark side of entrepreneurship: an exploratory conceptual approach", *Economía: teoría y práctica*, vol. 28, no. 53, pp. 71-96.
- Morais, Mateus Cerqueira Anício, Valadares, Josiel Lopes, Emmendoerfer, Magnus Luiz & Resende, Tamires Cristina. 2020. "Quais as evidências do empreendedorismo no setor público? Uma análise da produção científica internacional", *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, vol. 9, no. 9, pp. 454-474.
- Morris, Michael H., Kuratko, Donald F. & Covin, Jeffrey G. 2008. *Corporate entrepreneurship and innovation. Entrepreneurial development within organizations*, Mason, OH, Thomson/South-Western.
- Olavo, Antônio Vagner Almeida. 2020. "Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo", *Disertación (Maestría en Administración)*, Brasil, Viçosa, MG, Universidade Federal de Viçosa.

- Olavo, Antônio Vagner Almeida, Pardo-Beneyto, Gonzalo, Pineda-Nebot, Carmen, Emmendoerfer, Magnus Luiz. 2022. “Laboratórios de inovação no setor público em perspectiva comparada: uma análise exploratória entre Brasil e Espanha”, *Revista de Gestão e Projetos*, vol. 13, no. 2, 21792 (en prensa).
- Osorio, Ferney, et al. 2020. “Shaping a public innovation laboratory in Bogota: learning through time, space and stakeholders”, *Journal of Innovation Economics & Management*, no. 31, pp. 69-100.
- Puttick, Ruth, Baeck, Peter & Colligan, Philip. 2014. *I-Teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, London, Nesta and Bloomberg Philanthropies.
- Rosenow-Gerhard, Joy. 2020. “Lessons learned—configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning”, *Studies in Continuing Education*, pp. 1-17.
- Sampaio, Vanderlei & Emmendoerfer, Magnus Luiz. 2020. *Gestão de projetos de inovação: as premissas do Project Institute aplicadas ao setor público municipal*, Brasil, Viçosa, MG, IPPDS/UFV.
- Sano, Hironobu. 2020. *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnósticos de experiências nacionais*, Brasil, Brasília, Enap.
- Schröer, Andreas. 2016. “Fostering innovation in social services: a diaconal intrapreneurship lab”, *Diaconia*, vol. 7, no. 2, pp. 159-173.
- Schuurman, Dimitri; Tönurist, Piret. 2017. “Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs”, *Technology Innovation Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 7-14.
- Seplag/MG. 2018. *Guia para inovação na gestão pública*, Brasil, Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, vol. 1.
- Silva-Junior, Alessandro Carlos da, Emmendoerfer, Magnus Luiz, Tavares, Bruno & Olavo, Antônio Vagner Almeida. 2021. “New organizational forms in the public sector: an analysis of government innovation laboratories from the perspective of Neo-Schumpeterian Theory”, *NAVUS*, vol. 11, pp. 1-13.
- Tönurist, Piret, Kattel, Rainer & Lember, Veiko. 2017. “Descobrimos laboratórios de inovação no setor público”, en Pedro Cavalcante, Marizaura Camões, Bruno Cunha y Willber Severo (eds.), *Inovação no setor público. Teoria, tendências e casos no Brasil*, Brasília, Enap, Ipea, pp. 179-204.
- Urban, Boris & Nkhumishe, Mmapoulo Lindah. 2019. “Public sector entrepreneurship in South Africa”, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, vol. 8, no. 4, pp. 500-512.
- Weiss, Mitchell. 2021. *We the possibility: harnessing public entrepreneurship to solve our most urgent problems*, USA, Boston, Harvard Business Review Press Boston.
- Yukl, Gary, Gordon, Angela & Taber, Tom. 2002. “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 15-32.
- Zerbinati, Stefania & Souitaris, Vangelis. 2005. “Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments”, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 43-64.