

Intraempreendedorismo e Gestão Pública: Amor Platônico ou Possível Relação Estável?

Intrapreneurship and Public Management: Platonic Love or Possible Stable Relationship?

Felipe Leal Alves Ferreira 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

felipeleal1208@gmail.com

Fernando Antônio Prado Gimenez 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

himenez@ufpr.br

Daniel Leal Valente 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

daniel.adm.tsi@gmail.com

Conflito de interesses: nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar.

Data de Submissão: 07/12/2020

Data de Aprovação: 18/02/2021

Resumo

Nesta pesquisa buscou-se verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal no Brasil. Para isso, partiu-se do referencial de temas como Estado, Governo e Administração Pública, bem como de Gestões Pública, Estratégica e Empreendedorismo. Além disso, foi realizada pesquisa de campo quali-quantitativa com aplicação de questionários semiestruturados aos gestores de uma instituição pública federal de ensino superior a fim de verificar as ferramentas já existentes que propiciam uma gestão estratégica intraempreendedora. A análise das respostas foi tratada por estatística descritiva e análise de conteúdo (no caso das respostas abertas). Os resultados encontrados apontaram que o fenômeno do intraempreendedorismo é reconhecido como ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos, percebido como necessário à melhoria da organização por meio do desenvolvimento de características como pró-atividade, resiliência, inconformismo, entrega de resultados, aprimoramento, *networking* e profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Gestão Pública; Instituição Pública Federal Brasileira.

Abstract

This research sought to verify how intrapreneurship is perceived by the management of a Brazilian federal public organization. For that, the referential of themes such as State, Government and Public Administration, as well as Public, Strategic and Entrepreneurial Management were reviewed. Besides, a qualitative and quantitative field research was conducted, with the application of semi-structured questionnaires to the managers of a federal public educational institution chosen in order to check the existing tools that provide strategic and intrapreneurial management. The analysis of responses was processed by descriptive statistics and content analysis (in the case of open-ended responses). The results found pointed out that the phenomenon of Intrapreneurship is recognized as actions linked to improvements, innovation, change, search for results and achievement of objectives and improvement of the organization is necessary through the development of characteristics such as proactivity, resilience, non-conformity, delivery of results, improvement, networking and professionalization of those occupying management positions and management tools.

Keywords: Intrapreneurship; Public Administration; Brazilian Federal Public Institution.

1.Introdução

O conceito de gestão pública envolve uma miríade de outros termos, tais como Estado, Governo, Direito Administrativo, Administração e Sociedade. Sua existência é intrinsecamente ligada a todos eles, além do fato de ela afetar e ser afetada, direta ou indiretamente, por todos nós, cidadãos, os quais, em última análise, somos seus clientes. Ou, ainda melhor, usuários.

Para Monteiro *et al.* (2011), o avanço do mundo no que se refere à globalização, às inovações das mais diversas vertentes, bem como os próprios movimentos políticos, foram fatores que levaram o modo de administrar, gerir as organizações – públicas ou privadas – passar por novos desafios. Com isso, segundo os autores, a administração do Estado também teve que ser revista pelo seu atual modelo ineficiente, iniciando em países como Inglaterra e Estados Unidos e chegando ao Brasil na década de 1990. Essa nova visão, com enfoque mais gerencial, nasceu para trazer conceitos e

práticas de empreendedorismo, eficiência e eficácia, ética, transparência e inovações (Monteiro *et al.*, 2011).

Neste sentido, o objetivo neste artigo é verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal brasileira. Para isso, passado o referencial bibliográfico, foi realizada pesquisa de campo quali-quantitativa com aplicação de questionários semiestruturados aos gestores da instituição pública escolhida a fim de verificar as ferramentas já existentes que propiciam uma gestão estratégica e intraempreendedora, bem como o modo, pela percepção dos gestores, de como o intraempreendedorismo faz (ou poderia fazer) parte da organização. Em outras palavras, se o fenômeno do intraempreendedorismo é considerado algo utópico quando relacionado à área pública, como um amor platônico, ou se é considerado como uma possibilidade de efetiva relação com a gestão praticada na organização.

2.Revisão de Literatura

O referencial teórico discorre sobre os temas Estado, Governo e Administração Pública, bem como Gestões Pública, Estratégica e Empreendedora.

2.1. Estado, Governo e Administração Pública

Conforme Corbari e Macedo (2011), os filósofos Platão, Cícero e Aristóteles trataram sobre o Estado e sua origem, porém, apenas na Idade Média que o termo se originou, por meio dos “agrupamentos sociais” e relações

com a sociedade (Corbari & Macedo, 2011, p. 22). Ainda de acordo com os autores, o Estado é composto por três componentes: a) pessoas, b) território físico, e c) governo exercido (Corbari & Macedo, 2011, p. 24). O governo é, segundo eles, “(...) um dos três elementos que compõe o Estado (...) e, também, é o representante do Estado nas suas relações com a sociedade (...)” (Corbari & Macedo, 2011, p. 26). A Figura 1 ilustra essas relações.

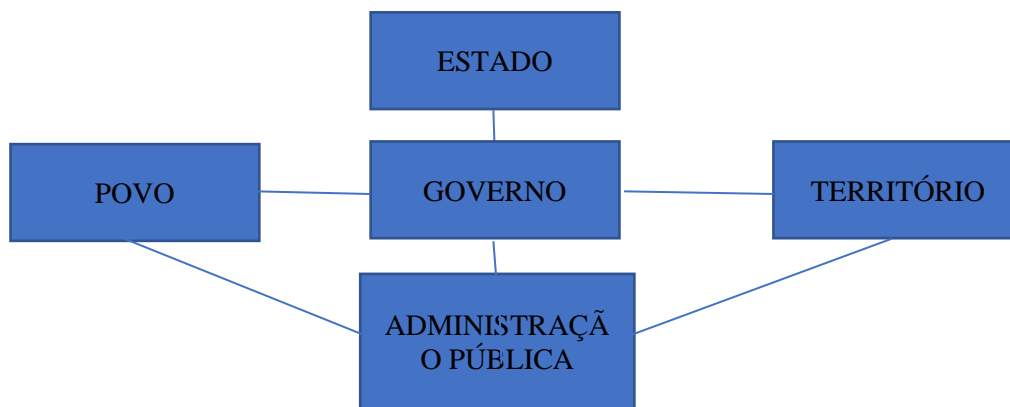


Figura 1- Relação entre Estado, Governo e Administração Pública **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Para Lourenço (2016), Nicolau Maquiavel (1469-1527) - autor da obra O Príncipe - foi o primeiro a utilizar o termo Estado, atribuindo ao vocábulo o significado de dono do poder e, também, “aparelho administrativo que tem como objetivo principal prestar serviços públicos” (Lourenço, 2016, p. 30). Nesse sentido:

É possível que o Estado, entendido como o conjunto de instituições que controlam e administram uma nação, tenha surgido como o instrumento através do qual os homens pudessem exercer a força da cooperação entre eles e, assim, conseguir enfrentar com melhores resultados as adversidades do meio ambiente (Queiroz, 2007, p. 26).

Assim, tomando conhecimento dos conceitos acima, podem ser observados alguns pontos que, em certa análise, convergem. Corbari e Macedo (2011) trazem as expressões dos ‘agrupamentos sociais’ e das ‘relações com a sociedade’; Lourenço (2016) faz referência ao historiador e escritor Maquiavel para tratar de questões sobre ‘prestar os serviços públicos’;

e Queiroz (2007) defende a posição que abrange vocábulos como ‘instrumento’, ‘cooperação’, ‘melhores resultados’. Com tudo isso, conclui-se que termos como Estado e Governo não são apenas distintos entre si, como também deles surge a administração (ou gestão) pública.

A Administração Pública, para Corbari e Macedo (2011, p. 26), “se constitui no instrumento de que dispõe o Estado para pôr em prática as políticas de governo”, “(...) entendida como todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (Corbari & Macedo, 2011, p. 27). Já Chiavenato (2006), além de também utilizar o termo ‘aparelhamento’, defende que ela “funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas” (Chiavenato, 2006, p. 110).

Paludo (2010) entra em um nível de análise mais profundo e a conceitua como compreendendo o Governo - no que se refere à sua perspectiva política - e à estrutura administrativa, na qual são compreendidas as decisões governamentais. Também a segmenta em duas áreas: ciência da

Administração e ciência Jurídica. Em relação àquela Paludo (2010) explana que a área chamada de Administração Pública se foca nas instituições de gestão direta e indireta das três esferas de Governo no Brasil que são: Federal, Estadual e Municipal. No que tange à ciência Jurídica, expõe que “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum” (Paludo, 2010, p. 21).

Para todo esse complexo emaranhado, várias foram as ações para efetuar as reformas no

aparelhamento estatal brasileiro para se tornar o que é hoje. Um marco é a criação, em 1936, do DASP – Departamento de Administração do Serviço Público. Esse departamento objetivava profissionalizar a administração pública, organizando-a. O DASP aplicaria sistema de mérito profissional, treinamento de pessoal, padronizações de procedimentos, excluindo o coronelismo e dando lugar ao clientelismo (Chiavenato, 2006). Além disso, outras datas merecem destaque, conforme sintetizado no Quadro 1.

1967	Decreto Lei 200 que instituiu ações de descentralização de atividades para outras tipologias de instituições públicas (sociedades de economia mista, autarquias, etc.).
Década de 1970	Criação de Secretaria de Modernização (SEMOR) para implantar novas técnicas de Administração na área pública.
Década de 1980	Criação de um ministério de Desburocratização com a formalização do programa de desburocratização.
1988	Promulgação da Constituição Federal que, segundo especialistas, engessou a administração pública, causando um retrocesso do ponto de vista gerencial.
1995	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE – considerada a primeira tentativa de modernização num período democrático, pois, as outras, foram estabelecidas em regime de Ditadura Militar. Também foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)
1998	Emenda Constitucional 19/1998 – reforça quesitos da administração gerencial. Também há a extinção do MARE.
2005	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – norteando as instituições públicas para aprimoramento constantes.
2009	Ano Nacional da Gestão Pública com a implantação de uma série de medidas pertinentes à área: portal da transparência, carta ao cidadão, treinamentos.

Quadro 1- Datas importantes das reformas praticadas no aparelhamento do Estado brasileiro **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Podemos inferir que a Administração Pública é o meio pelo qual o Estado - em seu componente de governo - executa ações em prol do atendimento da população que vive em uma determinada área. Ou seja, a Administração Pública pode ser considerada

uma interface entre os três componentes do Estado (pessoas, território e governo). E, como todas as áreas de conhecimento existentes, passou por várias fases e modelos até os dias atuais, conforme Quadro 2 abaixo.

Administração Pública Patrimonialista	Vem dos Estados absolutistas do século XVIII, governante e Estado se confundiam como se fossem seus patrimônios. A máquina pública era usada como meio de atingir as necessidades de grupos sociais seletos e “tem como principais características a corrupção e o nepotismo, e é a partir dessa junção que ele se torna um modelo ineficiente e inaceitável (Lourenço, 2016, p. 32). Herança da era colonial, com seus cargos ou postos de trabalho transferidos de pai para filho com um significado de nobreza (Ramos, 1983 <i>apud</i> Monteiro <i>et al.</i> , 2011), onde o soberano agia com arbitrariedade num sistema sem carreiras administrativas cujo trabalho não beneficiava o coletivo, mas um grupo seletivo definido por esse soberano (Paludo, 2010, pp. 52-53)
Administração Pública Burocrática	No Brasil, a burocracia começou a ganhar força na década de 30 do governo Vargas com o aumento do setor produtivo nacional e a necessidade de intervenção do Estado nas atividades desenvolvidas. O modelo de administração pública burocrática surgiu com o fim de combater o nepotismo e a corrupção advindos do modelo Patrimonialista na criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). A burocracia era entendida como uma forma mais eficiente que organizaria o serviço público, através da profissionalização, impessoalidade e formalidade (Lourenço, 2016). Assim, o modelo burocrático poderia, através de suas características, corrigir distorções do modelo anterior, através de: a) ênfase em aspectos técnicos, b) padronizações, c) hierarquia, d) legalidade, e) racionalidade, f) formalidade, g) controle (Paludo, 2010). Porém, alertou Bresser-Pereira (1998) que o Brasil não aplicou a burocracia, de fato, como outros governos fizeram e nem de forma ideal que foi caracterizada por Weber.
Administração Pública Gerencial	Surgiu no final do século XX pelo desenvolvimento mundial e foco no cidadão e suas necessidades, com os objetivos de reduzir custos, aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, numa cultura gerencial baseada na Administração, enquanto ciência. Esse modelo mantém várias características do modelo Burocrático, como impessoalidade, controle, profissionalismo, definição de papéis, mas com um escopo mais definido no intuito de atender a sociedade “(...) relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o aparato do Estado” (Chiavenato, 2006, p. 122). Alguns pontos foram revisitados, como: custo do trabalho que está sendo feito, redesenho de fluxos e processos de trabalho para fazer mais com menos, diminuição dos níveis hierárquicos e tamanho do organograma, flexibilidade através de delegação e mais treinamentos de pessoal. “A diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos” (Paludo, 2010, p. 69).

Quadro 2- Comparação dos três modelos de Administração Pública no Brasil **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Apesar de tratadas em fases distintas, na prática elas se mesclam e podem ser vistas concomitantemente na administração pública federal brasileira.

Abrantes (2012) escreveu sobre a Antropologia Empresarial, no sentido da evolução e desenvolvimento das organizações. Afirmou que as instituições passaram por evoluções conforme Quadro 3 a seguir.

2.2. Gestão Pública, Gestão Estratégica e Gestão Empreendedora

Antropologia Empresarial	Tecnologia	Evolução das tecnologias (desde o uso do fogo há 500 mil anos a. C.) e Revoluções Industriais (1780 e 1860)	
	Física e Organizacional	Principais teorias da Gestão Empresarial	Científica
			Clássica
			Relações Humanas
			Neoclássica
			Burocracia
			Estruturalista
			Comportamental
			Sistemas
			Contingencial
		Gestão Contemporânea e Futura	Qualidade
			Benchmarking
			Empreendedorismo
			Reengenharia
			Downsizing
			Gestão da Mudança
			Gestão do Conhecimento
			Administração Virtual
			Administração Holística
	Gestão Complementar	Administração de Materiais	
		Administração da Produção	
Gestão de Pessoas			
Gestão Financeira			
Gestão de Projetos			
Gestão Ambiental			
Cultural	Sistemas políticos		
	Cultura organizacional		
	Meio ambiente		
	sustentabilidade (desenvolvimento sustentável)		

Quadro 3- Subdivisões da Antropologia Empresarial Fonte: Adaptado de Abrantes, 2012, p. 5.

Nessa evolução da ciência da Administração, surge o tema da estratégia e, mais especificamente, da gestão estratégica, considerada num mundo competitivo como essencial à sobrevivência, desenvolvimento e competitividade das organizações. Esse tema aparece como consequência de toda a evolução na área das organizações a fim de aprimorá-las, tornando-as mais competitivas num mundo de maior concorrência nos negócios. Na área pública, segundo Toni (2016), o termo surgiu com a necessidade primeira de planejamento, consequência de movimentos como a redemocratização, novas

demandas e reflexão das práticas vigentes de cada governo instituído.

A gestão estratégica “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (Barney & Hesterly, 2008, p. 5); “é um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente (Certo *et al.*, 2010, p. 4). Entretanto, para que serve falar em estratégia, vantagem competitiva, integração com o ambiente e,

mesmo, gestão estratégica, para organizações públicas?

Segundo Toni (2016), a resposta pode ter uma miríade de razões, dentre as quais podem ser elencadas: 1) realizar com efetividade, que é a junção da eficiência (fazer certo as coisas, ou seja, foco no meio) com eficácia (fazer as coisas certas, isto é, foco no fim), pois não basta mais só se preocupar com a eficiência tão enfatizada no modelo burocrático de gestão ou se focar nos resultados em detrimento de uma quantidade finita de recursos governamentais, sob pena de responder processo por mau uso dos recursos públicos; 2) executar mais com menos, em tempos de cada vez menos dinheiro repassado aos órgãos públicos, com a necessidade de atender as políticas públicas, o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual, projetos públicos e gestão financeira e orçamentária; 3) apresentar melhoria de trabalho, sob pena de responder perante sociedade, mídia e órgãos de controle; 4) obter satisfação interna maior dos servidores públicos, num ambiente de trabalho mais profissional; e 5) ressaltar “(...) ênfase maior no monitoramento por indicadores, foco na prestação de serviços, a valorização da dimensão gerencial sobre a hierárquica (..)” (Toni, 2016, p. 344).

Para Barney e Hesterly (2008), o processo de gestão estratégica envolve etapas tais como a definição da missão da organização, estabelecimento de seus objetivos, análises internas (dentro da instituição) e externa (seu ambiente), escolha das estratégias e sua implementação e controle. Já para Certo *et al.* (2010), envolve a análise interna e externa, estabelecimento da missão e objetivos, definição das estratégias, implementação e controle. Acrescente-se a eles, a declaração de visão da organização, sendo uma visão futura, quase utópica, de onde ela quer chegar e o que quer ser no futuro.

Com isso, podemos observar os seguintes componentes comuns em um processo de gestão estratégica: definição de missão; definição dos objetivos e metas, análises dos ambientes interno e externo e a estratégia em si. Esta, que engloba os meios de se atingir os objetivos, passa pelas fases de definição (quais serão as estratégias com base nas análises interna e externa), implementação (como serão executadas pela organização) e controle (se estão dando certo ou errado, sendo úteis e utilizadas de fato). Já, por sua vez, este controle estratégico é composto de três etapas gerais, conforme Certo *et al.* (2005): medir o desempenho, comparar o alcançado com o planejado e definir as ações corretivas caso o resultado não tenha sido alcançado. Ele serve para ajudar aos gestores no alcance de seus objetivos e metas que, na gestão estratégica, têm a ver com a missão, visão e valores da instituição. Da mesma forma, baliza as ações da organização para um aumento na percepção da qualidade de seus serviços prestados ao público.

Certo *et al.* (2010) explicam que esta medição do desempenho pode ser qualitativa e quantitativa. A primeira refere-se a situações de julgamento subjetivo enquanto a outra diz respeito a medições feitas com dados tratados quantitativamente. Esses indicadores devem ser construídos com base na realidade de cada organização, o que foi definido em sua gestão estratégica e o que é relevante como resultado esperado de seu processo de transformação (entrada-processamento-saída) a seus parceiros diversos de negócios, principalmente aos seus clientes. As ações corretivas, por sua vez, podem alterar: o modo de funcionamento da organização, os objetivos e metas anteriormente estabelecidos, o processo de administração estratégica e o próprio processo de controle estratégico rumo a uma nova situação no trabalho (Certo *et al.*, 2005; 2010).

Nesse sentido, uma ferramenta útil para medir o desempenho sob os aspectos qualitativos e quantitativos é o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Vanin e Rancich Filho (2013), ele controla, acompanha, informa e retroalimenta equipes de trabalho, informando a evolução da organização, situando-a onde está hoje e para onde quer ir e estar no futuro. O BSC também trabalha em prol da visão da organização, seus objetivos, estratégias, indicadores, adaptando-se ao modo de gestão organizacional, compondo-se de quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, satisfação dos clientes e resultados financeiros (Vanin & Rancich Filho, 2013).

Nesta linha, Ghelman e Costa (2006) criaram um modelo de BSC específico para organizações públicas com seis dimensões – ao invés da quatro tradicionais. No modelo desses autores, permaneceram as perspectivas Financeira, Processos Internos e Clientes e acrescentaram Pessoas, Modernização Administrativa e Sociedade/Cidadão. A razão disso é devido às especificidades envolvidas na área pública, onde devem ser considerados aspectos como sua função social junto aos cidadãos (efetividade), boa qualidade dos serviços (eficácia), onerando o mínimo possível o contribuinte (eficiência).

2.2.1. Novas (ou atrasadas) tendências

A partir da reforma gerencial do estado em 1995, novas reformulações começaram a serem buscadas para a gestão das organizações públicas. “De modo geral, além dos temas já citados de estratégia, controle estratégico, *Balanced Scorecard*, outros também ganharam espaço, como governança - que diz respeito à parte institucional, à gestão eficiente e à capacidade do Estado de implementar políticas públicas.” (Castro &

Castro, 2014, p. 138); governabilidade e *accountability*.

Um governo *accountable* é aquele que permite que o cidadão tenha conhecimento de que o governante atua na defesa do interesse público (...) é importante que haja transparência na gestão pública, por meio de informações precisas, para possibilitar o combate à corrupção e à malversação dos recursos públicos.” (Castro & Castro, 2014, pp. 147-148).

Outro tema emergente é o Empreendedorismo. No ano 2000, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou um material nominado de ‘Gestão Pública Empreendedora’. Nele, foram abordadas questões envolvendo parcerias, simplificação de procedimentos, autonomia, com o objetivo de se mudar a cultura organizacional predominante no Brasil e em suas instituições.

Dentro deste campo de conhecimento, Fontes (2014) explica que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo segundo pesquisa do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) e que o Chile é um país que tem se destacado nas políticas ao empreendedorismo na área pública. A mesma autora explica que empreender também é ter criatividade, proatividade, liderança, comprometimento, flexibilidade, ousadia para diferenciar-se. Legislação, cultura organizacional e limitação de recursos são elementos que dificultam a gestão empreendedora no serviço público brasileiro, no entanto é possível ser aplicada no dia a dia do órgão público (Fontes, 2014).

Ao tratar sobre a inovação e o espírito empreendedor, Drucker (1986) expôs a importância da administração empreendedora, seja em uma nova empresa, uma organização

já em atividade ou uma instituição de serviço público. No que concerne a esta última tipologia, o autor afirma que a elas cabe ainda mais necessidade de serem empreendedoras e inovadoras, em virtude do tipo de negócio a que são destinadas, até porque a imposição de mudar é, muitas vezes, exigida por forças externas a elas ou advém de alguma catástrofe (Drucker, 1986). Pode-se inferir que essas forças externas seriam compostas pelos cidadãos, grupos representativos diversos, mídia, governo superior e órgãos de controle. Ou seja, a sociedade em geral.

Para isso, entretanto, alguns obstáculos podem tornar hercúlea a tarefa de empreender nas organizações públicas. Ainda referenciando Drucker (1986), o orçamento limitado imposto pelo governo, a necessidade de satisfazer a toda a sociedade e não apenas um nicho de mercado, e a sua razão de existir ser ligada a conceitos mais morais, além dos econômicos, são obstáculos que precisam ser geridos para não deixar a organização pública obsoleta. Como possibilidade de solução a essas questões, é importante as instituições estabelecerem missão, objetivos, metas, busca de oportunidades de melhoria e inovações, “(...) aprender a ser inovadoras, e a se administrarem empreendedoramente (...) montar a administração empreendedora na instituição de serviço público existente pode, portanto, ser a primeira tarefa política desta geração” (Drucker, 1986, pp. 257-258).

Hashimoto (2010) - ao tratar do espírito empreendedor nas organizações - faz uma distinção relevante em relação ao fenômeno do intraempreendedorismo com o empreendedorismo organizacional. Para o autor, o intraempreendedorismo se pauta em ações individuais do profissional que, alocado numa estrutura, realiza ações empreendedoras dentro da organização. Por outro lado, o empreendedorismo organizacional ocorre quando a organização, com um todo, age em

relação a ações empreendedoras quanto ao seu ambiente interno e externo, num processo inovativo com valorizações dos profissionais.

Se, por um lado, segundo Hashimoto (2010), as motivações que levam a um empreendedorismo corporativo se localizam em eventos como ambiente desfavorável ao negócio da empresa, estilo de gestão ultrapassado, índices de desemprego, aumento da competitividade, por outra perspectiva, fatores como necessidade de inovar, crise e urgência de superação de pontos a serem melhorados, cultura de excelência à mudança e liberdade para ação são prementes para incentivar a ação dos intraempreendedores dentro das estruturas das quais fazem parte.

O termo ‘intraempreendedor’ vem do inglês ‘*intrapreneur*’ do empreendedor e autor Gifford Pinchot III, em 1978, como sendo o profissional que, dentro de uma organização, realiza ações de inovação de qualquer tipo (Hashimoto, 2010). O intraempreendedor é um profissional da organização que pode realizar inovações ou uma renovação estratégica - esta última por meio da mudança de operações diversas para aumentar a competitividade organizacional (Zahra, 1996). Também é capaz de agir no ‘centro nervoso’ da organização (Nicholas, 1993) que decide por continuar dentro da organização em que já atua por razões de segurança e valor agregado (Pryor & Shays, 1993) apresentando competências como conhecimento do produto, serviço, negócio e setor, além de ampla rede de contatos, com habilidades administrativas e empreendedoras (Herron, 1992).

Inclusive, Hashimoto (2010) afirma que os intraempreendedores já são figuras que existem nas empresas e instituições, com seus perfis de tomadores de risco, visionários, proativos para agir e mudar e que podem ser identificados por meio de suas ações, realizações e motivações para agir em prol da organização. Neste sentido, o mesmo autor

traça diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes, conforme Quadro 4. Pela descrição do quadro, pode ser considerado que a atuação dos intraempreendedores está vinculada com o embasamento que a organização, da qual

fazem parte, oferece a ações deste tipo. Isso porque, ao mesmo tempo que eles agem dentro de seu escopo de atuação, estão limitados dentro de certas regras, culturas e estruturas já existentes e arraigadas.

Critério	Empreendedor	Intraempreendedor	Gerente Tradicional
Sonho	Busca a realização de seus sonhos no ambiente externo, por meio de uma visão própria.	Busca a realização de seus sonhos nos ambientes interno e externo, alinhando sua visão particular com a da organização.	Sonhos e questões organizacionais estão desconectados. A motivação vem do dinheiro e poder atribuídos na estrutura.
Inovação e ação	Estimula inovar, transformando ideias em realidade, orientando-se ao futuro.	Estimula inovar, tentando transformar ideias em realidade, conhecendo o negócio da organização com visão para o futuro.	Foca-se mais em atividades de planejamento do que de inovação, orientando-se a ações do passado, com baixa tolerância a incertezas.
Contexto	Desenvolve a própria estrutura corporativa, sem possuir regras e procedimentos, com alta flexibilidade para atuação.	Age dentro de uma estrutura já existente, de flexibilidade limitada, possuindo certas regras e procedimentos, alinhando-se com o negócio da organização.	Age dentro de uma estrutura já existente, apresentando baixa flexibilidade, agindo de acordo com regras do sistema.

Quadro 4 - Algumas diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes tradicionais. **Fonte:** adaptado de Hashimoto, 2006, pp. 24-26.

Neste sentido, Hashimoto (2010) apresenta estágios de desenvolvimento do intraempreendedorismo por meio de uma classificação que localiza as organizações dentro de quatro estágios (1 a 4), indo do nível tradicional até ao estilo intraempreendedor, respectivamente. Nela, aspectos como abertura a ideias, motivação, papel da alta administração, cultura organizacional, comunicação, modelo de gestão, estratégia, poder e controles, são todos fatores que mantêm uma organização em nível tradicional ou podem elevá-la a estágios superiores, chegando – ou não – ao de intraempreendedora.

Aliado a isso, alguns aspectos culturais nacionais, como o excesso de burocracia, cultura do zero defeito da qualidade (com baixa propensão à experimentação e ao erro), falta de qualificação entre os níveis hierárquicos e tipo de liderança e gestão exercidos, colocam o Brasil, como explanado por Hashimoto (2010), em um dos últimos lugares no tema, quando comparado com países vizinhos. Isso mostra, também, a necessidade de desenvolvimento do intraempreendedorismo, tanto na ciência quanto no mercado, a fim de alavancar resultados nessa área de estudo e pesquisa, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes dentro da organização.

3. Metodologia

Nesta pesquisa buscou-se verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal. Para isso, foi realizada pesquisa de campo descritiva numa Universidade Pública Federal Brasileira localizada na cidade de Curitiba-PR, no ano de 2020, tendo por base pesquisa bibliográfica de administração pública e intraempreendedorismo.

O corte do tempo tem característica transversal, do momento da coleta dos dados primários, ocorrida por meio de aplicação de questionários semiestruturados aos gestores de primeiro, segundo e terceiro níveis da organização referida. Para melhor exemplificação, abaixo segue o Quadro 5 para exemplificar as funções e responsabilidades de cada um:

Nível	Funções/responsabilidades
Primeiro nível	Representado na figura da Vice-reitoria, a qual tem funções e responsabilidades são gerenciar a Universidade Pública estabelecendo diretrizes estratégicas para que os demais níveis organizacionais realizem
Segundo nível	Representado pela figura de Diretores de Setores e Pró-reitores, os quais gerenciam e tomam decisões de acordo com o primeiro nível tendo em vista a realidade de cada setor e pró reitoria.
Terceiro nível	São as posições logo abaixo dos Diretores de Setores e Pró-reitores, são chefes os quais coordenam, implementam/executam o que foi decidido no primeiro e segundo níveis.

Quadro 5 – Funções/responsabilidades dos gestores de primeiro, segundo e terceiro níveis. **Fonte:** os autores, 2021.

Com abordagem quali-quantitativa, a fim de coletar a percepção desses gestores quanto a ferramentas já existentes na organização, em termos de gestão estratégica empreendedora, também buscou captar as percepções desses gestores em relação a ações intraempreendedoras na instituição.

Foi enviado um formulário elaborado no *Google* Formulários composto de 20 questões (3 de uma única escolha, 1 com várias opções múltiplas de escolha e 16 com respostas abertas sem limitação de

caracteres). Das perguntas, 15 delas eram de preenchimento obrigatório, ao passo que o restante era opcional.

Após coletados, estes dados foram analisados pela ótica da técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva. Para a análise de conteúdo não se teve nenhum software específico. Para análise estatística foi utilizado o programa da Microsoft: Excel. Através deste software, foi possível realizar o tratamento estatístico necessário para a presente pesquisa.

4. Resultados e Discussão

A organização pública federal de ensino pesquisada foi criada em 1912, tendo iniciado suas atividades no ano seguinte, oferecendo à comunidade, até então, os cursos de Medicina e Cirurgia, Ciências Jurídicas e Sociais, Odontologia, Engenharia, Comércio e Farmácia e Obstetrícia. Atualmente sendo uma Autarquia, foi federalizada em 1950, contando, atualmente, com doze setores acadêmicos em Curitiba além dos *campi* avançados no interior. Esses setores, por sua vez, abrangem 135 cursos de graduação, 112 de especialização, 79 programas de mestrado, 52 de doutorado com o trabalho de, em torno, 2.600 servidores docentes e 3.700 servidores técnico administrativos, com recursos anuais na casa de R\$1,4 bilhão/ano.

Ao todo, há um total de 117 cargos de direção (CD), ocupantes das gratificações do governo federal CD1, CD2, CD3 e CD4. Destes, foi excluído o envio do questionário ao Reitor (CD1) tendo sido, então, remetido aos outros 116 CDs. Eles estão distribuídos em cargos da Administração Central (vice-reitoria, assessorias, pró-reitores e coordenadores de área) e dos setores acadêmicos (diretores,

vice-diretores e coordenadores). Parte desse número (34 postos) é eleita por pleito da comunidade interna (reitoria, vice-reitoria, diretores e vice-diretores de setores); o restante é por livre nomeação do reitor e/ou pró-reitores (82).

Do total de 116 profissionais, composto por 74 pessoas do gênero masculino e 42 do feminino, foi obtido um retorno de 15 respondentes, o que equivale a 13% dos destinatários.

Os resultados mostraram que a maior parte dos ocupantes de cargos de direção possuem pós-doutorado como sua titulação máxima, ao passo que só um respondente possui apenas graduação. Dos profissionais, 66,7% estão no cargo atual entre o período de 1 a 2 anos, o que indica que foram nomeados ou votados em eleições na atual gestão da Reitoria da Universidade. Já em relação à experiência em cargos de gestão, o tempo (em anos) teve um resultado dividido entre aqueles de menos de 1 ano de experiência para até com mais de 5 anos. Na sequência, os gráficos 1, 2 e 3 estão ilustrados com esses resultados.

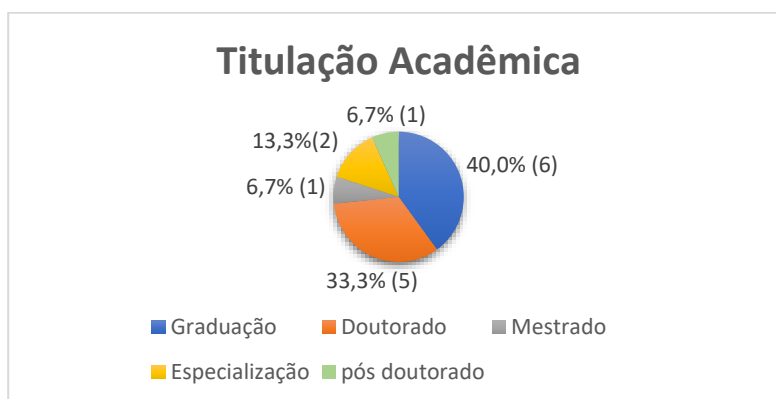


Gráfico 1- Titulação acadêmica dos respondentes em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021.

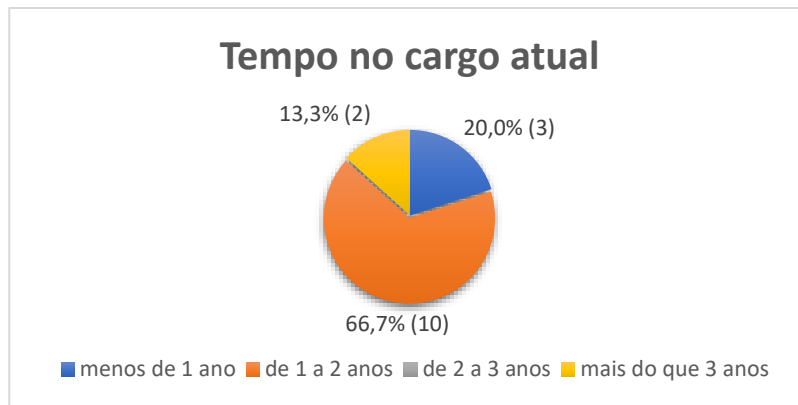


Gráfico 2- Tempo de atuação no cargo de direção atual em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021. Nota: a parcela de “2 a 3 anos” foi de 0%, devido a isso não está representada no gráfico.

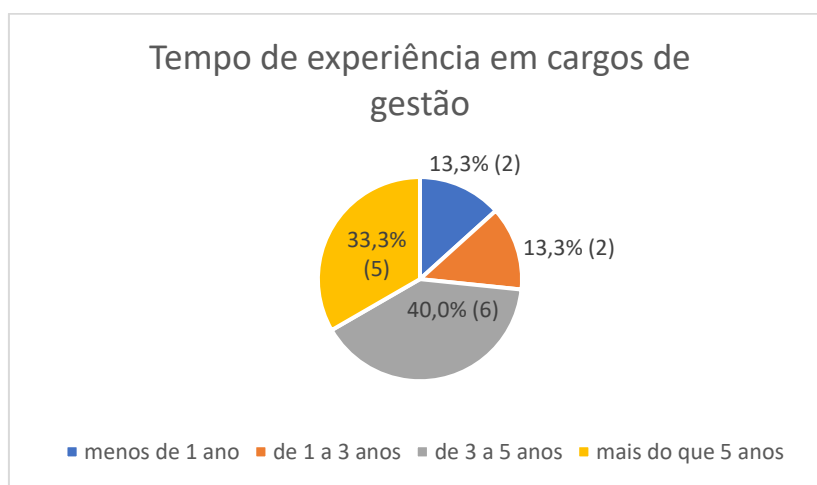


Gráfico 3- Tempo de experiência em cargos de gestão em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021.

Para adentrar no campo da estratégia, foi indagado o que era entendido como sendo estratégia, gestão estratégica e se esse tipo de gestão existe na organização em estudo. Na definição dos fenômenos, apareceram ideias de objetivo estabelecido, missão definida, ações coordenadas, mapa de ações, otimização de recursos, ferramentas utilizadas para um objetivo, saber o que se deseja e como alcançar esse desejo, delineamento de caminhos rumo a um objetivo. Já em relação à sua aplicação na organização, quase 40% consideraram haver uma gestão estratégica, ao passo que 40% afirmaram que não. E para completar esse total, 20% condicionaram a resposta a alguma especificidade; por exemplo, ou afirmando que

na administração superior existe gestão estratégica ao passo que nos setores acadêmicos, não; também que há tentativas isoladas por pessoas ou unidades em se implantar tal tipo de gestão; e ainda, uma pessoa que respondeu questionando se uma instituição como a organização da pesquisa, em termos de tamanho, estrutura e missão perante a sociedade deve possuir uma gestão estratégica da forma como a defendida na ciência da Administração, sob risco de perder-se seu caráter diverso e plural que uma universidade deve possuir.

Após, foram mostradas dentre 12 opções quais que a Instituição possuía e que era conhecida em sua administração, podendo ser marcada

quantas alternativas o respondente achasse que atenderia adequadamente a questão. Conforme ilustrado na Figura 2, a mais indicada (93,3%) foi a missão, seguida de valores e indicadores de desempenho (86,7% cada). A

opção menos indicada foi a existência de *Balanced Scorecard* (13,3%). Já a estratégia, a rigor, foi apontada como existente por sete pessoas (46,7%).

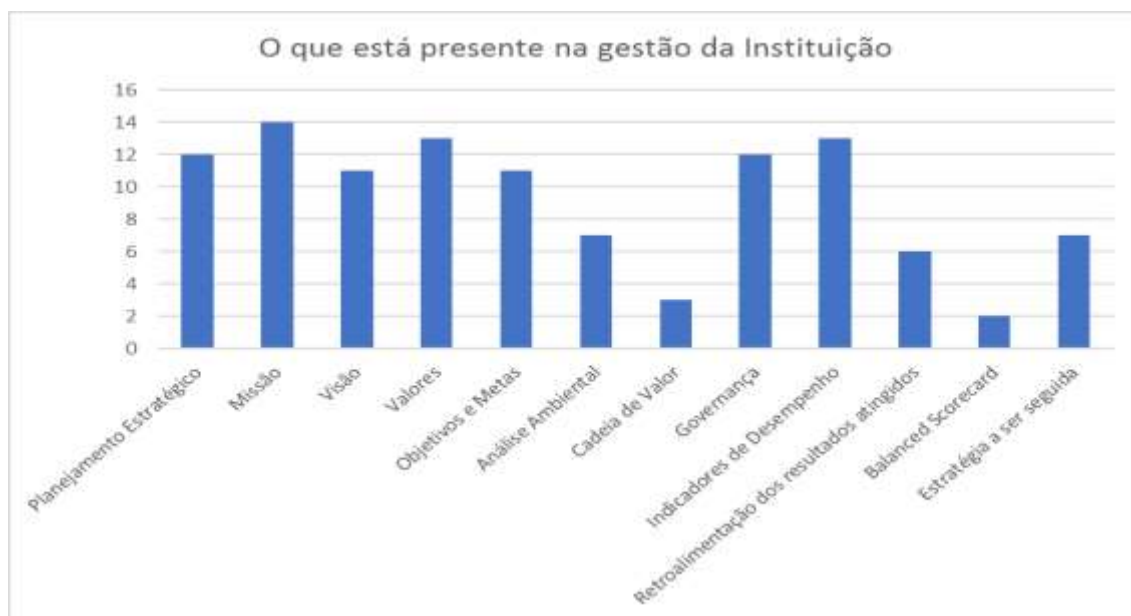


Figura 2- Ferramentas e conceitos percebidos pelos respondentes na gestão da Instituição Fonte: os autores, 2020.

Com isso, pode ser observado que nem todos os ocupantes de cargos de direção conhecem ou, pelo menos, sabem da existência da missão institucional, que é - segundo sítio eletrônico da instituição - “fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.” Por outro lado, apenas dois profissionais atestaram conhecer o *Balanced Scorecard* (BSC) organizacional. Isso ocorre devido ao fato de esta ferramenta (BSC) ter sido elaborada por uma comissão com essa finalidade, a qual não deu ampla divulgação na organização. Com os resultados, então, fica evidenciado que o instrumento não teve a devida comunicação nos diversos níveis hierárquicos, bem como acompanhamento por parte da gestão. Por outro lado, a baixa escolha na metodologia do BSC pode significar que haja respondentes que desconhecem o que isso significa.

Além desses quesitos, outros apontados pelos respondentes como importantes numa gestão estratégica foram: mapeamento de processos, gestão visual das atividades em andamento, análise de eficiência e economicidade de recursos, gestão de riscos, gestão dialogada, transparência na tomada de decisão. Por outro lado, outras ferramentas foram consideradas pelos respondentes como importantes e ainda inexistentes na organização: mineração de dados na inteligência artificial, prioridades em métricas estratégicas, indicadores de desempenho, governança, avaliação ambiental, treinamento interpessoal, treinamento aos gestores, sistema informatizado que abranja o todo institucional, planejamento como diretriz de gestão a longo prazo ao invés de possuir viés imediatista e eleitoreiro, além de *workshops* periódicos para apresentar à comunidade interna as práticas possíveis e já aplicadas e como delas fazer uso, bem como

receber propostas de novas metodologias que poderiam estar sendo desenvolvidas.

Já alguns apontamentos trazidos sobre aspectos que existem na teoria, mas não na prática da organização foram: o planejamento estratégico apenas no papel, não execução da real missão da universidade, metas dissociadas da missão, indicadores efetivos de desempenho, indicadores mais contundentes no que se refere a pessoal (estágio probatório, progressões), além de maior integração entre as áreas funcionais e acadêmicas. Isso mostra que, apesar de a organização possuir um Plano de Desenvolvimento Institucional – desenvolvido de quatro em quatro anos –, ele não é considerado como um documento eficaz na realização de uma boa gestão.

Numa segunda parte do questionário, entrando ao tema do Intraempreendedorismo, foi obtido por meio das respostas que este é um conceito que traz ideias de fazer diferente, obter resultados superiores, ter iniciativas inovadoras, realizar transformação, ir em busca e idealização, liderar, desenvolver projetos, desenvolver novas coisas (como serviço, produto, processo, ações). Além disso, algumas respostas trouxeram como seu sinônimo a ‘capacidade de se reinventar’, de ‘não se permitir entrar numa zona de conforto’, ‘não se focar na estabilidade do serviço público’, e ‘ter uma atividade constante de repensar’.

Neste ponto, salienta-se que Hashimoto (2010) classificou as ações intraempreendedoras entre as categorias inovação e melhoria. Para o autor, a inovação ocorre no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou de uma rotina de processo de trabalho. Já a melhoria decorre da implantação de melhorias em produtos, serviços ou processos já existentes.

A partir disso, tentando-se levar a ideia do Intraempreendedorismo para a prática, todos afirmaram ser necessário realizar ações

intraempreendedoras em organizações públicas, bem como ser possível esse tipo de realização na universidade, mesmo com amarras políticas, governamentais e burocráticas inerentes à gestão pública de modo geral. Apenas uma resposta trouxe uma perspectiva divergente do conceito, entendendo que a Instituição deve fomentar o empreendedorismo voltado ao mercado e em incubadoras, mas não em si mesma e dentro de sua própria estrutura a fim de manter seu caráter plural em termos de função social.

Uma organização intraempreendedora possui algumas características que, segundo pode ser inferido pelos respondentes, não se aplica ao caso em questão em sua integralidade. Alguns desses atributos são comunicação em todas as direções, erros e falhas como parte do aprendizado, poder descentralizado, estrutura da organização em rede, interdepartamentalização forte, treinamentos determinados pelas pessoas de acordo com suas necessidades (Hashimoto, 2010, p. 95).

Quando indagados acerca de quais atributos um profissional intraempreendedor deve possuir, foram elencadas características como atitude, pró-atividade, propensão a correr riscos, encarar desafios, inconformidade e insatisfação, resiliência, comprometimento e dinamismo. E em comparação a essas qualidades, ao pedir uma autoanálise crítica, apenas um respondente não se vê como capaz de ser considerado intraempreendedor. No entanto, foi uma constante a visão de que é necessário mais desenvolvimento pessoal individual de cada um para uma melhoria constante. De igual forma, apontaram caber à Instituição algumas ações institucionais como necessidade de mais treinamento e capacitação, bem como processo de *coaching*.

Por fim, a maioria dos respondentes defenderam uma maior profissionalização da gestão organizacional, considerando as especificidades da instituição, enquanto pública

e educacional. Para isso, atribuem-se a si mesmo os papéis de minimizar burocracia, evitar desperdícios, atualizar e melhorar processos, utilizar-se da ética e valores morais como honestidade e legalidade, além da obrigação de atingir os resultados propostos, motivar e ajudar no cumprimento da missão da universidade. Em outras palavras: ser, de alguma forma, um intraempreendedor.

Já à Administração, enquanto ciência, os participantes atribuíram, dentro da prática organizacional, a necessidade de colaboração para difusão de conhecimento a um maior estabelecimento de *networking* interno, formas de mudança de *mindset* (mentalidade), apresentação de ferramentas de gestão, e meios de incentivo aos resultados (e, por conseguinte, méritos aos servidores que os atingiram devidamente e punição aos que não colaboraram). Também apareceu a participação da ciência da Administração na capacitação gerencial aos gestores nomeados aos diferentes cargos de direção e funções de gratificação (em especial aos docentes em cargos de liderança) e desenvolvimento de RH constante e efetivo.

Os participantes entendem, de modo geral, que é imprescindível uma maior profissionalização – em todos os sentidos - da administração pública, para uma nova gestão pública a qual, se por um lado preserva características próprias da ‘coisa pública’, em sua outra face se mostra comprometida e responsável pela entrega de resultados satisfatórios à sociedade que a mantém. Ou seja, sabem de seu papel, mas clamam por mais empreendedorismo corporativo a fim de alavancar um maior efetivo intraempreendedorismo isolado, em outras palavras, as ações diárias individuais dos funcionários, que podem fazer a diferença no resultado, como um todo, na organização.

Os resultados, mesmo com a pouca participação dos ocupantes de cargos de direção da Universidade, reforçam o defendido

por Valadares *et al.* (2012) no que se refere a ser o empreendedorismo em organizações públicas, ainda, um fenômeno em construção, devido as suas diferenças com a área privada de mercado. Os autores complementam que um modo de sua implantação gradual pode ser dar por meio de “técnicas gerenciais (...) bem delimitadas e adaptadas ao contexto local (...) para o alcance de maior efetividade da organização pública” (Valadares *et al.*, 2012, p. 13). Num artigo de Lapolli e Gomes (2017) - sobre um estudo de caso de práticas empreendedoras na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) - foi detectado que a burocracia em excesso (e suas nuances) foi um dos maiores entraves ao intraempreendedorismo naquela organização pública. Com a devida atenção a cada caso, o mesmo pode ser afirmado em relação ao visto na universidade pesquisada.

Fernandes, Martins e Brun (2018) - em estudo sobre educação empreendedora como fomento a uma cultura do empreendedorismo numa organização pública - afirmaram que a educação para o empreendedorismo pode induzir a uma cultura empreendedora, mesmo com certa dificuldade inicial – por certos atributos já arraigados dentro de si. Contudo, os mesmos autores sugerem que seja criado um ecossistema empreendedor onde possa se multiplicar a mente predominante ao empreendedorismo. Até porque, como colocado por um dos respondentes: que apesar de centenária, a organização em pesquisa é (e deve ser), em muitos aspectos, uma instituição de vanguarda.

A principal limitação da pesquisa foi relacionada à quantidade baixa de respondentes (15 de 116 cargos de direção), ficando como sugestão o desenvolvimento de pesquisas futuras com uma maior sensibilização dentre seu público-alvo para mais questionários devolvidos. Isso fica ainda mais premente por se tratar de uma organização que abriga inúmeros

pesquisadores e cientistas os quais, acredita-se, têm noção da importância e complexidade inerentes a pesquisas de campo para o progresso da ciência e a dependência do pesquisador perante sua amostra. Por essa razão, inclusive, pede-se maior empatia para que se submetam a serem respondentes de

pesquisas de outros estudos, como esse. Com isso, não apenas pode avançar o campo da Administração Pública como a própria organização em que se inserem, quem sabe, até mesmo, tornando-a cada vez mais intraempreendedora.

5. Considerações Finais

Rodrigues (2016) afirmou que a gestão no setor público é “uma espécie de ação inacabada, (...), cabendo destacar aí a importância da constante reflexão ética sobre sua aplicabilidade e sobre seus impactos e desdobramentos na vida das pessoas, dos grupos sociais e/ou das sociedades” (Rodrigues, 2016, p. 194). Com isso, o objetivo desta pesquisa foi verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal brasileira.

Os resultados encontrados mostraram que o intraempreendedorismo é reconhecido pelos respondentes como ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos, sendo uma característica necessária (ser intraempreendedora) à melhoria da organização pública em que se localiza. Para tanto, consideram imprescindível possuir ou desenvolver atributos como pró-atividade, resiliência e inconformismo, trazendo exigências de aprimoramento constante, *networking* periódico, profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas estratégicas.

Nisso, a estratégia foi vista como um caminho para ser percorrido a fim de atingir um objetivo, ou mesmo como sendo as ferramentas e metodologias de trabalho ligadas a atingir esse fim. Percebem a importância de haver gestão estratégica em organizações públicas,

dividindo-se em relação ao fato de ter de haver o respeito às especificidades da Universidade como sendo pública e de missão educacional. Contudo, quase unânimes, defendem que há espaço na cultura (mesmo que centenária e pública) para o intraempreendedorismo enquanto prática. Inclusive, nesse sentido, afirmaram a necessidade de efetivação de mais ações de gestão profissional, dentre características culturais de legalidade, burocracia e complexidade da universidade-foco pelo seu tamanho e divisões hierárquicas.

Percebe-se, então, que em tempos atuais, o intraempreendedorismo pode ser aliado das organizações públicas, num tempo de escassez de recursos e plano de governos nacionais sem continuidade, pelas diferenças de bandeiras partidárias quando da troca de governos federais. Com isso, nenhuma característica das Instituições públicas pode servir de obstáculo impossível de se transpor para o desenvolvimento de intraempreendedores na gestão pública. Até porque, como defendido por Hashimoto (2010), a burocracia empreendedora tem seus paradoxos ao asseverar que as regras são necessárias pois promovem, na verdade, a liberdade, já que quanto mais elas são conhecidas, menos se tornam necessárias. Além disso, “quanto mais burocrática a organização, maiores as chances de encontrar os ‘verdadeiros’ intraempreendedores” (Hashimoto, 2010, p. 93).

Ou seja, a própria rigidez de certas questões internas faz com que profissionais comprometidos desenvolvam ações de inovação e melhorias ao dia a dia, sendo possível, por isso, sua existência na universidade. Em outras palavras, a relação entre a instituição pública e o intraempreendedorismo não é puramente platônica, mas possível de ser vivida no dia a dia da gestão. Se por um lado essa relação ainda não é estável, por outro, tem tudo para se desenvolver cada vez mais.

BIBLIOGRAFIA

- Abrantes, José (2012). *Teoria Geral da Administração: a antropologia empresarial e a problemática ambiental*. Rio de Janeiro: Editora Interciência.
- Barney, J., & Hesterly, S. (2008). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bresser-Pereira, L. (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. São Paulo: editora FGV.
- Castro, C., & Castro., A. (2014). *Gestão Pública Contemporânea*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Certo, S., Peter, J., Reynaldo, M., & Cesar, A. (2005). *Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégias*. (2^a. edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Certo, S., Peter, J., Reynaldo, M., & Cesar, A. (2010). *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. (3^a. Edição). São Paulo: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Corbari, E., & Macedo, J. (2011). *Controle Interno e Externo na Administração Pública*. Curitiba: editora IBPEX.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor - práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Fernandes, W., Martins, J., & Bruno, S. (2018). *Ações de educação empreendedora para fomentar a cultura do empreendedorismo em uma organização pública: o caso da agência de inovação UFPR em Empreendedorismo*. Org. Gimenez, Buettgen e Ruggi. Curitiba: ISAE/FGV.
- Fontes, V. (2014). Empreendedorismo na Gestão Pública. Recuperado em 10 de fevereiro de 2018 em: <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/empreendedorismo-na-gestao-publica>.
- Ghelman, S., & Costa, S. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *XIII SIMPEP*. Bauru-SP,
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações. Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

- Hashimoto, M. (2010). *Espírito Empreendedor nas Organizações. Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo*. (2^a. Edição). São Paulo: Saraiva, 2010.
- Herron, L. (1992). Cultivating corporate entrepreneurs. *Human Resources Planning Magazine*, 15(4), 1-25.
- Lapolli, E., & Gomes, R. (2017). Práticas Empreendedoras na Administração Pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 31(90), 127-142.
- Lourenço, N. (2016). *Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Monteiro, A., Silva, A., Oliveira, J., & Dias, R. (2019). A Gestão Educacional Pública: uma análise sobre competências, liderança e trabalho em equipe com foco na qualidade. *Revista ADMPG*, 4(2), 107-115.
- Nicholas, T. (1993). *Secrets of entrepreneurial leadership: Building Top Performance through trust and Teamwork*. Dearborn Trade.
- Paludo, A. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Queiroz, R. (2007). *Formação e Gestão de Políticas Públicas*. Curitiba: editora IBPEX.
- Rodrigues, Z. (2016). *Ética na Gestão Pública*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Toni, J. (2016). *O Planejamento Estratégico Governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Valadares, J., Emmendoerfer, M., Alves, R., & Morais M. (2012). O Fenômeno do Empreendedorismo Público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública Brasileira. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Vanin, J. A., & Rancich Filho, N. A. (2013). *Administração Estratégica*. Curitiba: editora Intersaberes, 2013.
- Vasconcelos, F. (2004). Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 38(2), 199-220.
- Zahra, S. (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Questionário Aplicado

- 1- Qual sua maior titulação acadêmica? Grad./Especial./Mestrado/Doutorado/Pós-Dout.
- 2- Quanto tempo ocupa este atual cargo de gestão/direção? Menos de 1 ano/de 1 a 2 anos/de 2 a 3 anos/mais do que 3 anos.
- 3- Qual sua experiência (em anos) em cargos de gestão anteriores a este? Menos de 1 ano/de 1 a 3 anos/ de 3 a 5 anos; Mais do que 5 anos.
- 4- Você concorda que a gestão pública de modo geral deve ser pautada num modelo de administração de empresas do mercado? Por quê?
- 5- O que você considera ser como seu papel na construção de uma XXXX melhor em termos de gestão?
- 6- É possível fazer melhorias, inovações e ações intraempreendedoras (isto é, inovações, mudanças, criação de oportunidades e aplicação de seu talento criativo dentro de uma instituição) em uma organização pública? Por quê?
- 7- E dentro da XXXX: há possibilidade de realização de ações de inovação e melhorias em sua gestão? Por quê? Pode citar exemplos?
- 8- Quais das ferramentas/conceitos em gestão a XXXX possui?
Planejamento estratégico – missão – visão – valores – objetivos e metas – análise ambiental – cadeia de valor – governança – indicadores de desempenho – retroalimentação dos resultados atingidos – Balanced Scorecard – estratégia a ser seguida.
- 9- Excluindo as opções elencadas, que outras ferramentas de trabalho na gestão você considera importante na prática da gestão de seu cargo e que já estão implantadas na Instituição?
- 10- Excluindo as opções elencadas, que outras ferramentas de trabalho na gestão você considera importante na prática da gestão de seu cargo e que ainda NÃO estão implantadas na Instituição? Em sua opinião, o que precisa ser feito para que elas sejam implantadas?
- 11- Que métodos/regras/ferramentas/conceitos relacionados à gestão que existem no papel mas não funcionam na prática? Por que não funcionam e como poderiam tornarem-se realidade?
- 12- Para você, o que é estratégia? E Gestão Estratégica?
- 13- Em sua análise, a XXXX possui gestão estratégica? Por quê?
- 14- O que é empreendedorismo?
- 15- É possível ser empreendedor (intraempreendedor) dentro de uma instituição já formada, como a XXXX? Por quê?
- 16- Qual a importância de um profissional empreendedor, ou ainda melhor, intraempreendedor, dentro de uma organização como a XXXX?
- 17- Para você, que atributos diferenciam um profissional intraempreendedor de outro que não seja?
- 18- Em uma autoanálise, você apresenta quais dos atributos elencados?
- 19- E aqueles atributos que você considera que não possui, qual o papel da Instituição no desenvolvimento/aprimoramento deles?
- 20- Que orientações você pediria para a área de Administração, enquanto área do conhecimento (ciência), para alavancar os resultados esperados na XXXX?