

Roberto Kern Gomes

**MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A  
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kern Gomes, Roberto  
MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A  
GESTÃO PÚBLICA : um estudo de multicasos / Roberto  
Kern Gomes ; orientadora, Édis Mafra Lapolli ,  
coorientadora, Gertrudes Aparecida Dandolini, 2017.  
399 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós  
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,  
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.  
Empreendedorismo. 3. Intraempreendedorismo. 4.  
Gestão Pública. 5. Serviço Público. I. Lapolli , Édis  
Mafra . II. Dandolini, Gertrudes Aparecida . III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.  
IV. Título.

Roberto Kern Gomes

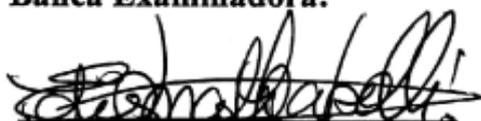
**MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A  
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE MULTICASOS**

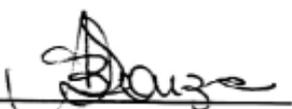
Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

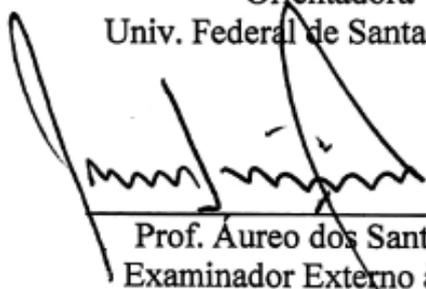
Florianópolis, 15 de Dezembro de 2017.

  
Prof.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

  
Prof.<sup>a</sup> Edis Mafra Lapolli, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Univ. Federal de Santa Catarina

  
Prof.<sup>a</sup> Vitória A. B. de Souza, Dr.<sup>a</sup>  
Examinadora Externa à UFSC  
Universidade Federal de Goiás

  
Prof. Aureo dos Santos, Dr.  
Examinador Externo à UFSC  
Univ. do Sul de Santa Catarina

  
Prof.<sup>a</sup> Maria C. K. Schneider, Dr.<sup>a</sup>  
Examinadora Externa ao PPGEGC  
Instituto Federal de Santa Catarina

  
Prof.<sup>a</sup> Ana Maria B. Franzoni, Dr.<sup>a</sup>  
Univ. Federal de Santa Catarina

  
Prof. Francisco A.P. Fialho, Dr.  
Univ. Federal de Santa Catarina



## AGRADECIMENTOS

À minha esposa Mônica Cristina Caetano, por me dar o suporte necessário neste longo período de desenvolvimento da tese.

À professora Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, por ter aceitado ser minha orientadora, por ter sido minha professora em quatro disciplinas e, sobretudo, por sempre ter me dado uma palavra de apoio, fazendo-me acreditar que era possível alcançar este feito.

Ao meu irmão Renato Kern Gomes, por me escutar nas horas em que o desafio parecia insuperável.

Aos meus amigos Luiz Carlos Marques Carrera, pelo incentivo e apoio para ingressar no doutorado, Guilherme de Barros Simões Coelho, pela amizade incondicional e Fabrício Coelho, por me auxiliar nas primeiras traduções para a língua francesa.

À minha coorientadora, professora Dr.<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini pelo apoio e contribuições tanto no presente trabalho, como para atender às diversas demandas que eu fiz na coordenação do EGC.

Aos membros da Banca de Qualificação e da Banca de Defesa da Tese, Professores Doutores: José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Áureo dos Santos e Francisco Antônio Pereira Fialho; Professoras Doutoradas: Maria Clara Kaschny Schneider, Vitória Augusta Braga de Souza e Ana Maria B. Franzoni, pelas valiosas contribuições que enriqueceram o conteúdo final do trabalho.

Aos Professores Louis Jacques Filion, Taïeb Hafsi, Luc Bernier, Magnus Luiz Emmendoerfer, especialistas que tive a oportunidade de entrevistar na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal) e ao Professor Allain Joly, pelo apoio e orientação durante o período de estágio doutoral no Canadá.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), pelo auxílio e oportunidade de ampliar o conhecimento nos quatro anos do curso.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa para execução do estágio de doutorado no exterior através do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE).

Aos amigos do grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq, pela força nos momentos difíceis e pela alegria das nossas comemorações.

Aos gestores do IBGE, da EMBRAPA e do IFSC pela inestimável ajuda e por seus depoimentos que forneceram material fundamental para a construção desse trabalho.



Porque se chamavam homens  
Também se chamavam sonhos  
E sonhos não envelhecem...  
(Márcio Borges)



# CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

## INTRODUÇÃO

Após uma rápida pesquisa no dicionário contemporâneo da língua portuguesa encontra-se, para o verbete “contextualizar”, o seguinte significado: “apresentar as circunstâncias e o contexto de (fato, ideia, comportamento etc.)” (GEIGER, 2004, p. 201). Assim, esta etapa inicial e de apresentação da pesquisa tem o objetivo de introduzir o tema e familiarizar o leitor, de modo que ele entenda o que motivou o pesquisador a estudar o assunto.

Acerca do modo pelo qual esta etapa foi escrita, é importante salientar que o observador mais atento perceberá que, em parte dessa contextualização, utilizou-se o verbo na terceira pessoa e, em outros momentos, na primeira pessoa. Nesse sentido, verifica-se que vertente considerável da literatura que trata sobre a escrita científica é uníssona em afirmar que a impessoalidade, representada pelo texto em terceira pessoa, deve predominar nos textos acadêmicos (ABNT NBR 6028; SOARES, 2011; PEREIRA; OTRE, 2014; KOLLER; COUTO; HOHENDORFF, 2014). Todavia cresce, também no meio acadêmico, a perspectiva de que, especialmente em pesquisas qualitativas e em etnografias, os textos devam ser escritos em primeira pessoa, evidenciando a inequívoca ideia de que a interpretação e a participação do pesquisador em tais estudos são fundamentais para o entendimento do tema (AIP, 1990; CRESWELL, 2010; FREITAS et al., 2011; CHUEKE; LIMA, 2012).

Assim, sob essas duas perspectivas, ressalta-se que esta etapa de contextualização será escrita em terceira pessoa quando houver citação de textos acadêmicos e em primeira pessoa quando tiver o intuito de expressar as razões que atraíram o autor e o motivaram a estudar o assunto sob a forma de uma tese de doutorado. As demais etapas do texto serão escritas em terceira pessoa.

## O TEMA DA PESQUISA

O estudo da produtividade, qualidade e eficiência no setor público normalmente encontra barreiras, seja por parte dos servidores, que envolvem questões ideológicas e sindicais, seja por parte dos entes políticos envolvidos. Se por um lado os servidores não se sentem impelidos a aceitar riscos, inovar e empreender, por outro, os agentes políticos também não se interessam em alterar este estado de coisas.

Para o dirigente político, o risco de mudar muitas vezes não compensa o risco de, possivelmente, estar fora do próximo mandato eletivo (TOSTERUD, 2000; GOMES; LAPOLLI, 2014).

Neste contexto, a administração pública enfrenta atualmente um problema bastante complexo, qual seja: os servidores, sobretudo aqueles que ocupam cargos de gestão, estão, na maior parte de seu tempo, envolvidos com tarefas e questões puramente burocráticas. Lima (2007, p. 49) afirma que “a cultura burocrática é um traço indelével que, até onde a vista alcança, tem marcado a história da administração pública brasileira”. Este estado de coisas acaba por engendrar uma perda dos resultados que os órgãos da administração pública deveriam apresentar em favor da sociedade. Desta forma, a gestão das instituições públicas, centralizada e rígida, como previam os críticos da Teoria Burocrática Weberiana, tornou-se um fim em si mesma. Assim, como uma disfunção da burocracia, o serviço fica orientado aos processos e às tarefas, em vez de ter foco nos resultados e nos clientes. Essa orientação aos processos faz com que, por natureza, o serviço burocrático seja monótono e repetitivo. Assim, o que resulta dessa situação, dentre outras coisas, é a ineficiente combinação de funcionários desmotivados, por terem seu potencial e capacidade de inovação tolhidos pela tarefa monótona e fatigante, o desperdício de recursos públicos e, por último, mas não menos importante, o abismo entre as decisões e as ações que precisam ser feitas, prejudicando atendimento aos usuários dos serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2012; GOMES; LAPOLLI, 2014).

Diefenbach (2011) também aborda esse assunto ao afirmar que é esta inação e falta de inovação que se tem visto com frequência no serviço público. Paradoxalmente, para o autor, embora os estudos sobre as consequências da inovação e do intraempreendedorismo no setor privado sejam extensivamente estudados, no setor público, tais estudos ainda são raros. Vale dizer que é justamente no setor público, frente ao desafio da inovação e da melhoria da eficiência, que o empreendedorismo deveria encontrar terreno fértil, mas não é o que ocorre.

É notável, neste contexto, que o setor público, devido a esse alto grau de burocratização, inibe uma cultura empreendedora baseada na inovação, autonomia e flexibilidade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Tal situação talvez se deva ao fato de que, na prática, a inovação no setor público normalmente não tem sido encarada, pelos órgãos governamentais, como um fator decisivo para o crescimento, desenvolvimento e melhoria da produtividade, uma vez que os órgãos

do setor público geralmente são monopólios, sem pressão competitiva para inovar (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

Em contrapartida a esse cenário no serviço público brasileiro, todavia, Coelho (2010) acredita que o profissional intraempreendedor pode existir nos setores público e privado. A autora afirma que o intraempreendedor é o agente da inovação tanto nas organizações públicas quanto nas instituições privadas. Enfatiza, ainda, que as forças geradoras da inovação independem se o fenômeno do empreendedorismo situa-se em uma organização privada ou pública, por uma instituição governamental ou não governamental.

Gomes e Lapolli (2014) também seguem nessa linha e afirmam que os poucos estudos internacionais sobre o tema sugerem que o intraempreendedorismo não seja apenas um modismo, mas sim uma oportunidade de ofertar à população um serviço de melhor qualidade na entrega.

Acerca de sua criação, pode-se afirmar que o termo intraempreendedorismo foi cunhado por Gifford Pinchot III na década de 1980 para caracterizar as ações das empresas no sentido de criar um ambiente de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade dentro das empresas. Até então, normalmente se utilizava o termo “empreendedor” para os indivíduos que iniciavam um novo negócio através da criação de uma empresa. Pinchot percebeu que, em muitas organizações, havia também trabalhadores com as características empreendedoras, mas que, por razões diversas, preferiam continuar trabalhando nas referidas empresas (PINCHOT, 1989).

Assim, a ideia é que, da mesma forma que o intraempreendedorismo é visto como a mola propulsora da inovação e do uso das melhores práticas de gestão na iniciativa privada, entende-se que esta força pode ser aproveitada também no setor público, de modo que a proposta é de aprofundar os estudos dessa temática.

Nessa mesma linha, Valadares e Emmendoerfer (2015) também consideram que elementos substantivos do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desenvolvimento do setor público brasileiro. Contudo, os estudos acerca do empreendedorismo público apresentam-se, em sua maioria, inconclusivos e escassos, além de carecerem de maior comprovação empírica e resumirem-se a sugestões de comportamentos e mudanças a serem levadas a cabo pelas instituições.

Avaliando-se repositórios de pesquisa como web of science, scopus e scielo, dentre outros, percebe-se que há estudos sobre intraempreendedorismo no serviço público (DIEFENBACH, 2011; HEINONEN, 2000; MULGAN; ALBURY, 2003; ROWE et al., 2004;

SADLER, 2000). Todavia, os estudos sobre o intraempreendedorismo na administração pública brasileira ainda são muito incipientes, demonstrando haver uma lacuna ou estarmos diante de uma fronteira do conhecimento sobre o tema, o que justificou a escolha da problemática da pesquisa.

## O ENVOLVIMENTO COM O TEMA

O meu envolvimento com o tema do intraempreendedorismo remonta de há muito tempo. Durante 15 anos eu trabalhei em uma empresa multinacional brasileira, do ramo de tecnologia da informação, no setor financeiro. No setor privado, a capacidade de inovar, de se adaptar às mudanças e de se auto gerenciar, dentre outras, são características exigidas de qualquer profissional que pretende se manter no mercado altamente competitivo. No setor financeiro e no ramo de TI, estas necessidades são ainda maiores. Assim, durante toda a minha vida profissional, eu fui “treinado” para me adaptar ao meio.

Quando fiz o mestrado em administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG), atual Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), tive a oportunidade de perceber que essas características exigidas dos profissionais nas grandes empresas nada mais são do que as características ou o perfil empreendedor, muito requisitado hoje em dia. Assim, o profissional que empreende, é inovador, assume riscos e responsabilidades dentro de uma empresa existente é conhecido como empreendedor corporativo ou intraempreendedor, conceito que será abordado mais adiante, na etapa de revisão da literatura.

Após concluir o mestrado, meu contato com o empreendedorismo continuou, pois, paralelo à atividade de gestor na empresa em que trabalhava, comecei a lecionar a disciplina de empreendedorismo em uma faculdade de administração. Aliás, desde então, não abandonei mais a atividade docente.

No ano de 2008 fui transferido de Santa Catarina para assumir uma gerência na cidade de Belo Horizonte, onde morei por dois anos. Após esse período, no início de 2010, por motivos pessoais, resolvi voltar a Santa Catarina. Tal decisão, todavia, ensejava que eu deveria pedir demissão da empresa em que trabalhava, pois não havia possibilidade de retroceder e assumir, em Santa Catarina, um cargo menor na hierarquia da empresa.

Foi então que decidi fazer um concurso público para uma autarquia federal, o IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que possui uma de suas unidades em Santa Catarina. Obtido êxito no certame, consegui voltar para Santa Catarina, onde moro até hoje.

Em 2010 iniciei minhas atividades como analista de planejamento na referida autarquia federal e, cerca de um ano depois, já obtinha o cargo de gerente de recursos materiais. Todavia, o que deveria ser motivo de júbilo, representava para mim extrema inquietação e angústia. Eu sabia que havia diferenças entre o setor privado e o setor público, mas não imaginava a distância abissal em termos de processos, tecnologias e gestão de pessoas, para ficar só em três fatores. O que até então para mim era estereótipo, tornava-se realidade. O que percebi nos primeiros momentos no serviço público foi que, não obstante o fato de os salários serem maiores do que seus análogos na iniciativa privada, a desmotivação dos servidores era intensa; em que pese o fato de que o nível de responsabilidades atribuídas ao cargo ser menor do que na iniciativa privada, o nível de estresse dos funcionários era maior no setor público; embora o número de horas trabalhadas nunca ultrapassasse o regulamentado para o expediente, diferentemente do que ocorria na última empresa em que trabalhei, os funcionários queixavam-se diariamente de estafa mental. Poderia aqui elencar um número muito maior de fatores que me chamaram a atenção, mas paro por aqui para não parecer enfadonho.

Foi me deparando com este cenário que percebi que aquilo me motivava e impelia à inovação, como a competitividade, o risco, a meritocracia, o ambiente desafiador, a mudança, presentes no setor privado, quase que inexistia na amostra de serviço público da qual eu tive acesso.

Assim, inferi que, talvez, se de alguma forma estimulássemos o desenvolvimento de tais características nos servidores, pudéssemos obter um maior retorno em termos de entrega de melhores serviços para a sociedade. Afinal, parece não ser errôneo afirmar que o servidor que está motivado, procura alcançar metas claras e assume riscos, produz mais e de maneira mais eficaz.

A associação destas características às do intraempreendedor não foi difícil de ser feita, tendo em vista a minha formação acadêmica, já abordada aqui, e a vivência prática obtida nos anos de gestão na iniciativa privada. Todavia, por questões ideológicas e legais, a implantação do intraempreendedorismo como prática de gestão ou a simples implantação de meios para a atração de profissionais

intraempreendedores para o serviço público encontra barreiras muito poderosas, o que me impeliu a procurar estudar mais o assunto.

Todas essas afirmações foram baseadas em vivências pessoais, seja na atividade profissional que tinha desenvolvido até então, seja na prática de professor da disciplina de empreendedorismo, ou no conhecimento adquirido no mestrado, mas precisava procurar um embasamento teórico científico que sustentasse ou refutasse estas inferências empíricas.

Assim, procurei o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, que possui uma linha de pesquisa de Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade, e comecei fazendo disciplinas isoladas no ano de 2012. Escolhi as disciplinas ligadas à ao Empreendedorismo, tendo cursado as disciplinas de Capacidade Empreendedora, Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento, Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras e Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo. Dois anos após o início nessas disciplinas e tendo apresentado o meu projeto para a minha futura orientadora, fiz o processo seletivo e ingressei como aluno regular do programa, com o projeto intitulado “O Intraempreendedorismo como meio para a inovação e melhoria da eficiência na Gestão Pública”, título que viria a ser modificado em etapa posterior.

Com base nesse breve histórico, entendo que este trabalho possui relevância e se justifica, pois visa a criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Acredita-se que a visão intraempreendedora nas instituições públicas possa torná-las mais eficientes e produtivas. Além disso, visa criar um cenário que atraia para o serviço público, trabalhadores com o perfil empreendedor. Assim, com servidores mais motivados, intenta-se extrair destes o espírito inovador e aceitador de riscos, presente nos empreendedores.

A originalidade e ineditismo deste trabalho são caracterizados pelo fato de apresentar um estudo que busca implantar no serviço público a visão do intraempreendedorismo, ou seja, o empreendedorismo corporativo. Desta forma, pretende-se gerar neste setor aqueles conceitos e características que são muito peculiares aos empreendedores, quais sejam: a aceitação de riscos, a busca por desafios, o interesse pela inovação, a liderança, dentre outros.

De qualquer forma, o ineditismo é entendido como um estudo daquilo que ainda ninguém antes pensou ou descreveu. Assim, é possível que a ideia central desta tese já tenha sido pensada antes.

Contudo, tal ideia agora é apresentada de forma objetiva para ser estudada, contestada e defendida.

Todavia, como dito anteriormente, infere-se que a visão empreendedora encontra barreiras muito amplas e poderosas no serviço público. Assim, surge o problema da presente pesquisa, qual seja: como inserir atitudes e práticas intraempreendedoras na gestão pública?

## **REFERÊNCIAS**

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: Resumos. Rio de Janeiro, 1990. Dicas para escrever artigos científicos. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/~mirella/Dicas.html>>. Acesso em: 06 de jun. 2015.

AIP - American Institute of Physics, **AIP Style Manual**. American Institute of Physics, Woodbury, 1990.

CHUEKE, Gabriel Vouga, LIMA, Manolita Correia. Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**. Maringá, Nº 128, p. 63-69, Jan. 2012.

COELHO, Cia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, jul. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativos, quantitativo e misto. Tradução de Magda França Lopes. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2010.

DIEFENBACH, Fabian Elias. **Entrepreneurship in the Public Sector**: When Middle Managers Create Public Value. 2011. 227 f. Dissertação (Mestrado), University Of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, 2011.

FREITAS, Isabel Carmen Fonseca, et al. PESQUISA QUALITATIVA EM SAÚDE: UM OLHAR INOVADOR SOBRE A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO. **Revista Baiana de Saúde Pública**. Salvador, v. 35, n. 4, p. 1001-1012. Out/dez. 2011

GEIGER, Paulo (Ed.). **Minidicionário Caldas Aulete**: Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

GOMES, Roberto Kern; LAPOLLI, Édis Mafra. O Intraempreendedorismo no Serviço Público: Modismo ou Oportunidade de Melhoria? In: **CIKI - IV Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Loja, Equador. Anais, Loja: Ciki, 2014. p. 894-918.

HEINONEN, Jarna. **Entrepreneurship in Public Sector Organisations**. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, 2000.

KEARNEY, Claudine; HISRICH, Robert; ROCHE, Frank. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship And Management Journal**, New York, v. 1, n. 4, p.295-313, maio/2007.

KOLLER, Silvia H, COUTO, Maria Clara P. de Paula, HOHENDORFF, Jean Von. **Manual de Produção Científica**. 1ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MULGAN, G., & ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Strategy Unit, Cabinet Office, October 2003.

PEREIRA, Clarissa Josgrilberg; OTRE, Maria Alice Campagnoli. **Manual de Normas técnicas para elaboração de projetos de pesquisas e monografias**. Marília: Faip, 2014. Disponível em: [http://www.faip.edu.br/recursos/3/files/pdf/manual\\_FAIP\\_okok.pdf](http://www.faip.edu.br/recursos/3/files/pdf/manual_FAIP_okok.pdf). Acesso em: 06 de jun. 2015.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1989.

ROWE, Patricia A. et al. A comparative analysis of entrepreneurial approaches within public healthcare organisations. **Australian Journal of Public Administration**. Brisbane Australia, p. 16-30. jun. 2004.

SADLER, Robert J. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Austrália, v. 2, n. 59, p. 25-43, jun. 2000.

SOARES, M. C. S. MANUAL DE REDAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA. São José dos Camois INPE; 2011. Disponível em: <http://mtc-m19.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2011/12.12.11.52/doc/publicacao.pdf?ibiurl.language=pt-BR>. Acesso em: 06 de jun. 2015.

TOSTERUD, Robert. Entrepreneurship and the public sector. **Current Politics And Economics Of The United States**, Commack, NY, v. 3, n. 1, p.143-158, mar. 2000.

VALADARES, Josiel L. et al. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. **In: XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <<http://anpad.org.br>>. Acesso em: 07 set. 2015.



GOMES, Roberto Kern. **Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública: um estudo de multicaseos**. 2017. Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, EGC/UFSC, Florianópolis/SC.

## RESUMO

O fenômeno do intraempreendedorismo tem, cada vez mais, chamado a atenção de pesquisadores e estudiosos ao redor do mundo. Tal fenômeno é relacionado ao ato de empreender dentro de uma organização existente. A maior parte desses estudos é realizada em empresas do setor privado, devido à intrínseca natureza competitiva do seu ambiente. Eles apontam para uma melhoria na eficiência e no alcance de metas organizacionais, pois, nos casos de sucesso, as empresas criam ambientes que promovem o intraempreendedorismo. No setor público, todavia, os estudos sobre o intraempreendedorismo ainda se encontram escassos ou em fases muito incipientes. Tal ambiente público, contudo, necessita, de maneira premente, de uma estratégia que estimule a aceitação de riscos, responsabilidades, proatividade e desafios, dentre outros fatores. Assim, a ideia é que, da mesma forma que o intraempreendedorismo tem sido visto como a mola propulsora da inovação e eficiência na iniciativa privada, entende-se que esta força possa ser aproveitada também no setor público, através do estudo das melhores práticas intraempreendedoras. Portanto, a proposta é aprofundar os estudos dessa temática, de modo que o objetivo geral desta tese é criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e auxílio de uma pesquisa bibliográfica com revisão sistemática integrativa, usando como principais fontes as bases Scopus e Web Of Science, aliadas a um estudo de multicaseos. Para a coleta de dados foi usada uma entrevista semiestruturada, aplicada a 24 gestores de três organizações públicas do poder executivo federal, com sede em Santa Catarina, sendo que estes dados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo para estabelecer 25 diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Tais diretrizes foram apresentadas aos especialistas da HEC Montréal, durante estágio doutoral de cinco meses no Canadá. Como principais resultados obteve-se a validação de 22 diretrizes, dentre as quais a criação de política de permanência limitada nos cargos,

implementação de política de avaliação de desempenho, estímulo ao comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado, elaboração de um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor, dentre outras. Também foi possível verificar que as relações entre estabilidade dos servidores e intraempreendedorismo e entre avaliação de desempenho e intraempreendedorismo encontram-se em constante debate entre os estudiosos, de modo que um estudo específico sobre estes temas deve ser ainda desenvolvido.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Gestão Pública. Serviço Público.

GOMES, Roberto Kern. **Best Intrapreneurial Practices for Public Management: a multicases study**. 2017. Doctoral Thesis in Engineering and Knowledge Management, Postgraduate Program in Engineering and Knowledge Management, EGC/UFSC, Florianópolis/SC

## **ABSTRACT**

The phenomenon of entrepreneurship has, more and more, taken the attention of researchers and scholars around the world. Such phenomenon is related to the act of undertaking within an organization. Most of these studies are held in private sector companies, due to the intrinsic competitive nature of its environment. They point to an improvement in efficiency and achieving organizational goals, because, in the cases of success, the companies create environments that promote intrapreneurship. In the public sector, however, studies about intrapreneurship still are scarce or in a very incipient stages. Such public environment, however, needs, in an urgent way, of a strategy that encourages risk taking, responsibilities, proactivity and challenges, among other factors. So the idea is that, just as the intrapreneurship has been seen as the driving force of innovation and efficiency in the private sector, it is understood that this force can be utilized also in the public sector, by studying the best intrapreneurial practices, so the proposition is to further study this issue. Therefore, the general objective of this thesis is to establish guidelines for the implementation of best intrapreneurial practices for public management. To achieve this goal, an applied, exploratory and descriptive research was carried out with a qualitative approach and help of a literature research with integrative systematic review, using as main sources the Scopus and Web of Science databases, combined with a study of multicases. For data collection, a semi-structured interview was applied to 24 managers of three public organizations of the federal government. These datas were analyzed using the technique of content analysis to establish 25 guidelines for the implementation of best intrapreneurial practices for public management. These guidelines were presented to HEC Montréal specialists during a five-month doctoral program in Canada. The main results obtained were the validation of 22 guidelines, among them the creation of a policy of limited permanence in positions, implementation of performance evaluation policy, stimulation of intrapreneur behavior through challenges, rewarding differentiated behavior, elaboration of a program with clear rules and goals that recognize financially the

intrapreneurial work, among others. It was also possible to verify that the relationships between server stability and intrapreneurship and between performance evaluation and intrapreneurship are constantly in debate among scholars, so that a specific study on these topics should be further developed.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intrapreneurship. Public Management. Public Service.

GOMES, Roberto Kern. **Meilleures pratiques intrapreneuriales pour la gestion publique: une étude multicas.** 2017. Thèse de Doctorat en Ingénierie et Gestion des Connaissances, Programme de Post Graduation en Ingénierie et Gestion des Connaissances, EGC/UFSC, Florianópolis/SC.

## RÉSUMÉ

Le phénomène de l'intrapreneuriat a, de plus en plus, attiré l'attention de chercheurs du monde entier. Tel phénomène est lié à l'acte d'entreprendre au sein d'une entreprise existante. La plupart de ces études sont menées dans des entreprises du secteur privé en raison de la nature intrinsèquement compétitive de leur environnement. Ils indiquent une amélioration de l'efficacité et de la réalisation des objectifs organisationnels, car, en cas de succès, les entreprises créent des environnements qui favorisent l'intrapreneuriat. Dans le secteur public, cependant, les études sur l'intrapreneuriat sont encore rares ou à un stade très précoce. Cependant, un tel environnement public a besoin d'une stratégie qui encourage l'acceptation des risques, des responsabilités, de la pro activité et des défis, entre autres facteurs. L'idée est que, tout comme l'intrapreneuriat a été considéré comme le moteur de l'innovation et de l'efficacité dans l'entreprise privée, on croit que cette force peut également être utilisée dans le secteur public par l'étude des meilleures pratiques intrapreneuriales. Par conséquent, la proposition est d'approfondir les études de ce sujet, de sorte que l'objectif général de cette thèse est créer des lignes directrices pour la mise en œuvre des meilleures pratiques intrapreneuriales pour la gestion publique. Pour réussir cet objectif, une recherche exploratoire et descriptive a été réalisée avec l'aide d'une recherche bibliographique et une révision systématique, en utilisant comme sources principales les bases Scopus et Web Of Science, alliées à une étude de multicas. Pour la collecte des données, une interview semi-structurée a été appliquée à 24 gestionnaires de trois entreprises publiques du gouvernement fédéral, basées à Santa Catarina et ces données ont été analysées en utilisant la technique d'analyse de contenu pour établir 25 lignes directrices pour la mise en œuvre des meilleures pratiques pour la gestion publique. Ces lignes directrices ont été présentées aux spécialistes de l'Université HEC Montréal, au cours d'un programme d'étage doctoral de cinq mois au Canada. Les principaux résultats obtenus ont été la validation de 22

lignes directrices, parmi lesquelles la création d'une politique de permanence limitée dans les postes, la mise en œuvre de la politique d'évaluation des performances, la stimulation du comportement intrapreneurial par des défis, la valorisation des comportements différenciés, l'élaboration d'un programme avec des règles claires et des objectifs qui reconnaissent financièrement le travail entrepreneurial, entre autres. Il a également été possible de vérifier que les relations entre la stabilité des emplois et l'intrapreneuriat et entre l'évaluation des performances et l'intrapreneuriat sont constamment discutées parmi les chercheurs, de sorte qu'une étude spécifique sur ces sujets devra être développée.

**Mots clés :** Entrepreneuriat. Intrapreneuriat. Gestion publique. Service public

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características mais Frequentemente Atribuídas aos Empreendedores pelos Comportamentalistas.....	54
Figura 2: Ramificações do Empreendedorismo .....	60
Figura 3: Componentes de um Sistema de Atividades Intraempreendedoras .....	66
Figura 4: Fluxograma de Trabalho.....	100
Figura 5: Organograma do IBGE.....	113
Figura 6: Organograma da Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina .....	114
Figura 7: Organograma do IFSC .....	117
Figura 8: Laboratórios Virtuais da Embrapa.....	119
Figura 9: Organograma da EMBRAPA Nacional.....	121
Figura 10: Organograma da EMBRAPA Suínos e Aves – Santa Catarina .....	122
Figura 11: Nível e aprendizagem versus tempo .....	210
Figura 12: Obras do professor Filion com casos de intraempreendedores .....	217
Figura 13: A dinâmica da relação entre inovação e controle .....	222



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos do PPEGC relacionados ao tema da tese .....	43
Quadro 2 - Características de empreendedores bem-sucedidos .....	52
Quadro 3 – Conceitos de Empreendedorismo .....	55
Quadro 4 – Definições de Intraempreendedorismo .....	62
Quadro 5 – Características Empreendedoras Apresentadas pelos Entrevistados .....	125
Quadro 6 – Consolidação das Características Empreendedoras por Categoria .....	127
Quadro 7 – Diretrizes criadas para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública .....	191
Quadro 8: Quatro etapas de aprendizagem intraempreendedora .....	217
Quadro 9: Diretrizes descartadas pelos especialistas .....	232
Quadro 10: Diretriz que teve o texto alterado e foi, então, validada ...	233
Quadro 11: Diretrizes validadas pelos especialistas .....	233
Quadro 12: Prazo e Possibilidade de Aplicação das Diretrizes .....	235
Quadro 13: Resumo e Legenda da Análise das Diretrizes .....	239
Quadro 14: Resumo das Diretrizes Criadas .....	245



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEAI - Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo  
CEPSH - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento  
ENCE - Escola Nacional de Ciências Estatísticas  
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
HEC Montréal – École Des Hautes Études Commerciales de Montréal  
IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina  
INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária  
LOA – Lei Orçamentária Anual  
NGP – Nova Gestão Pública  
NPM – New Public Management  
PDSE – Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior  
PIB - Produto Interno Bruto  
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
RJU – Regime Jurídico Único  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UFSC – Universidade federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>37</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	37
1.2	OBJETIVOS .....	38
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>39</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO .....	39
1.4	ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	41
1.5	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	42
1.6	ASPECTOS ÉTICOS.....	44
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	45
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>47</b>
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	47
2.2	EMPREENDEDORISMO .....	48
<b>2.2.1</b>	<b>Histórico .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Conceitos e Escolas.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Empreendedorismo no Brasil.....</b>	<b>56</b>
2.3	INTRAEMPREENDEDORISMO .....	58
<b>2.3.1</b>	<b>Conceitos e Histórico.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Intraempreendedorismo e Cultura Organizacional.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Práticas Intraempreendedoras.....</b>	<b>66</b>
2.3.3.1	Prática de Reconhecimento dos Intraempreendedores .....	68
2.3.3.3	Prática de Comunicação .....	69
2.3.3.4	Prática de Liberdade de Ação .....	71
2.3.3.5	Prática de Tolerância a Erros .....	71
2.3.3.6	Prática de Treinamento e Desenvolvimento.....	72

2.4	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	73
<b>2.4.1</b>	<b>A Nova Gestão Pública no Mundo .....</b>	<b>73</b>
<b>2.4.2</b>	<b>A Gestão Pública no Brasil.....</b>	<b>76</b>
2.4.2.1	Histórico .....	77
2.5	O INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO.....	82
<b>2.5.1</b>	<b>Histórico do Intraempreendedorismo no Setor Público..</b>	<b>85</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Práticas Intraempreendedoras na Gestão Pública.....</b>	<b>88</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Dificuldades e Barreiras para o Intraempreendedorismo Público.....</b>	<b>91</b>
2.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	92
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>99</b>
3.1	CIÊNCIA E CONHECIMENTO CIENTÍFICO .....	99
3.2	FLUXOGRAMA DE TRABALHO .....	99
<b>3.2.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>100</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>101</b>
3.2.2.1	Fundamentação Teórica .....	102
3.2.2.1.1	<i>Revisão Sistemática da Literatura .....</i>	<i>102</i>
3.2.2.1.2	<i>Pesquisa Bibliográfica.....</i>	<i>102</i>
3.2.2.2	Estudo de Multicasos .....	102
3.2.2.2.1	<i>Pesquisa Documental .....</i>	<i>103</i>
3.2.2.2.2	<i>Formulário.....</i>	<i>103</i>
3.2.2.2.3	<i>Entrevista Semiestruturada.....</i>	<i>103</i>
<b>3.2.3</b>	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>104</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Criação de Diretrizes .....</b>	<b>106</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Validação das Diretrizes por meio de Entrevistas com Especialistas.....</b>	<b>106</b>

<b>3.2.6</b>	<b>Estabelecimento das Diretrizes para a Implementação de Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública .</b>	<b>106</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Relatório Final da Tese .....</b>	<b>107</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE MULTICASOS .....</b>	<b>109</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS.....	109
<b>4.1.1</b>	<b>Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.....</b>	<b>110</b>
4.1.1.1	Seleção dos Sujeitos de Pesquisa no IBGE .....	114
<b>4.1.2</b>	<b>Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC.....</b>	<b>115</b>
4.1.2.1	Seleção dos Sujeitos de Pesquisa no IFSC.....	117
<b>4.1.3</b>	<b>Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA.....</b>	<b>118</b>
4.1.3.1	Seleção dos Sujeitos de Pesquisa na EMBRAPA .....	123
4.2	FORMULÁRIO .....	123
4.3	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	124
4.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	124
4.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO .....	129
<b>5</b>	<b>CRIAÇÃO DAS DIRETRIZES .....</b>	<b>131</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	131
5.2	APRESENTAÇÃO DAS DIRETRIZES CRIADAS.....	131
5.3	SÍNTESE DO CAPÍTULO .....	193
<b>6.</b>	<b>VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES POR MEIO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS .....</b>	<b>195</b>
6.1	INTRODUÇÃO .....	195
6.2	APRESENTAÇÃO DOS ESPECIALISTAS.....	196
6.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	201
6.4	DIRETRIZES ESTABELECIDAS .....	232
6.5	SÍNTESE DO CAPÍTULO .....	240

<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>241</b>
7.1	CONCLUSÕES .....	241
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .	248
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>251</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>267</b>
	<b>APÊNDICE 1: Revisão Sistemática da Literatura.....</b>	<b>267</b>
	<b>APÊNDICE 2: Pesquisa Bibliográfica .....</b>	<b>311</b>
	<b>APÊNDICE 3: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>323</b>
	<b>APÊNDICE 4: Formulário.....</b>	<b>324</b>
	<b>APÊNDICE 5: Planilha com as Categorias e Subcategorias Utilizadas para a Análise de Conteúdo .....</b>	<b>325</b>
	<b>APÊNDICE 6: Roteiro da Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>326</b>
	<b>APÊNDICE 7: Resultado das Entrevistas no IBGE por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo .....</b>	<b>328</b>
	<b>APÊNDICE 8: Resultado das Entrevistas no IFSC por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo .....</b>	<b>346</b>
	<b>APÊNDICE 9: Resultado das Entrevistas na Embrapa por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo .....</b>	<b>365</b>
	<b>APÊNDICE 10: Roteiro das Entrevistas com os Especialistas .....</b>	<b>382</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>385</b>
	<b>ANEXO 1: Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética .....</b>	<b>385</b>
	<b>ANEXO 2: Autorização para a Realização da Pesquisa no IBGE</b>	<b>389</b>
	<b>ANEXO 3: Autorização para a Realização da Pesquisa no IFSC</b>	<b>390</b>
	<b>ANEXO 4: Autorização para a Realização da Pesquisa na EMBRAPA .....</b>	<b>391</b>
	<b>ANEXO 5: Certificado de Participação no I Concurso de Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE .....</b>	<b>392</b>
	<b>ANEXO 6: Carta de Concessão PDSE .....</b>	<b>393</b>

<b>ANEXO 7: Carta de Aceite do Orientador Estrangeiro .....</b>	<b>395</b>
<b>ANEXO 8: Carta de Aceite da Universidade do Exterior .....</b>	<b>396</b>
<b>ANEXO 9: Atestado de Matrícula HEC Montréal Inverno/2017 .</b>	<b>397</b>
<b>ANEXO 10: Atestado de Matrícula HEC Montréal Verão/2017 ..</b>	<b>398</b>
<b>ANEXO 11: Parecer de Conclusão do Doutorado Sanduíche Emitido pelo Professor Orientador no Exterior .....</b>	<b>399</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Afora o que foi explicitado na contextualização, etapa pré-textual desta tese, esse capítulo vai apresentar a definição do problema, ou seja, qual será o fio condutor que guiará o pesquisador ao longo do trabalho. Mostrará, ainda, quais objetivos deseja-se alcançar, além da justificativa e relevância do trabalho.

O capítulo mostrará também o escopo do estudo, ou seja, quais são as fronteiras que delimitam a pesquisa, a aderência do estudo ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e quais aspectos éticos são respeitados na consecução do trabalho.

Essa etapa do texto encerra-se com a apresentação da estrutura geral do trabalho.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A fase de formulação da pergunta de pesquisa é um passo fundamental para o delineamento da tese, uma vez que vai apontar os caminhos a serem seguidos nessa jornada. Essa afirmação é corroborada por Leal (2002, p. 233), para quem:

a fase de formulação, de explicitação do problema de pesquisa, é uma fase crucial em qualquer pesquisa, pois dela dependerão todas as demais decisões, o que significa dizer que a busca de clareza em relação ao problema é fundamental não apenas na elaboração do projeto, mas em todo o processo da pesquisa.

É importante salientar que a pergunta foi “revisitada” durante todo o processo de revisão sistemática e pesquisa bibliográfica, conforme pode ser visto nos apêndices 1 e 2. Isso quer dizer que a problemática que originou a pergunta inicial, constante do projeto de pesquisa, foi confrontada com as diversas situações mostradas pelos artigos resultantes da revisão, com o fito de aprimorar aquela pergunta de pesquisa.

Leal (2002, p. 232) prevê tal situação e, segundo a autora, um problema de pesquisa corretamente definido:

supõe a possibilidade de buscar informações a fim de esclarecê-lo, compreendê-lo, resolvê-lo ou

contribuir para sua solução. Um problema de pesquisa, portanto, não é um problema que possa ser resolvido pela intuição, pelo senso comum ou pela simples especulação.

Neste sentido, focou-se na problemática da latente burocracia e falta de iniciativa para a ação intraempreendedora no serviço público, pois, tendo em vista os efeitos positivos do intraempreendedorismo nas organizações da iniciativa privada, recentemente, vários estudos internacionais têm sido desenvolvidos no sentido de verificar a aplicabilidade dos conceitos e do fenômeno do intraempreendedorismo no setor público, como forma de incentivar a inovação e melhorar o nível de entrega dos serviços prestados pelas organizações da administração pública (SADLER, 2000; BORINS, 2001; DIEFENBACH, 2011).

Ocorre, porém, que, na prática, a inovação e o intraempreendedorismo no setor público, em que pesem suas benesses, não têm sido encarados como determinantes do crescimento, desenvolvimento e produtividade, pois os órgãos da administração pública geralmente são monopólios, sem pressão competitiva para inovar, o que dificulta a pura e simples replicação, neste ambiente, das fórmulas do setor privado (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

Assim, um novo olhar sobre a administração pública é urgente e preciso, sob a forma de se modificar a percepção latente de que o serviço público não funciona. Marini (2004) acredita que para modificar este cenário e tornar a gestão pública mais eficaz e de qualidade faz-se necessário a introdução de uma cultura empreendedora na administração pública.

Portanto, com base nos trabalhos publicados acerca do tema e tendo em vista a problemática estudada, partiu-se para uma questão de pesquisa que representa o cerne do que se quer estudar com a presente tese, resultando na seguinte pergunta: **como inserir atitudes e práticas intraempreendedoras na gestão pública?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública.

## 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as melhores práticas intraempreendedoras usadas na gestão pública, existentes na literatura;
2. Identificar as práticas intraempreendedoras existentes nas organizações pesquisadas;
3. Analisar as práticas intraempreendedoras identificadas;
4. Criar diretrizes para a implementação de práticas intraempreendedoras para a gestão pública;
5. Validar as diretrizes criadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O Empreendedorismo tem sido exaustivamente estudado nas últimas décadas com o intuito de explicar os efeitos de tal fenômeno sobre a economia, bem como para entender as características e como pensam e agem os atores deste fenômeno, os empreendedores.

Apesar de não ser um fenômeno novo (os primeiros relatos sobre empreendedorismo remontam o século XVIII, com Richard Cantillon), foi somente no século XX que o termo se tornou popularizado pelos estudos do economista Joseph Schumpeter, como a base da teoria da destruição criativa (McCRAW, 2007).

Desde então, o empreendedorismo tem sido associado ao ato de abrir um negócio próprio, sendo que o empreendedor é apontado como sendo um sujeito com uma série de características muito peculiares, tais como a aceitação de riscos, a necessidade de deixar um legado, a busca por desafios, a vontade de ser protagonista do seu trabalho, a boa capacidade de liderança, dentre outros fatores (DORNELAS, 2001).

A partir do final da década de 1980, Gifford Pinchot III percebeu que tais características empreendedoras de um profissional poderiam alavancar os negócios dentro de uma organização existente. Assim, para o trabalhador que empreende, sendo funcionário de uma empresa já consolidada, Pinchot atribuiu o nome de intraempreendedor. Da mesma forma, o termo intraempreendedorismo (também chamado de empreendedorismo corporativo) foi cunhado pelo autor para caracterizar o fenômeno do empreendedorismo em organizações existentes, quando as empresas criam as ações de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade, de modo a motivar os seus empregados a empreenderem sem criarem seus próprios negócios, melhorando a eficiência e os resultados das empresas das quais são funcionários (PINCHOT, 1989).

Como poderá ser visto no capítulo 2 (Fundamentação Teórica), existem diversos estudos sobre o intraempreendedorismo como forma de gerar inovação e melhor qualidade do serviço na iniciativa privada. Há também, nos países desenvolvidos, sobretudo da Europa, alguns estudos sobre o intraempreendedorismo no Serviço Público. No Brasil, por sua vez, os estudos sobre a administração pública são fartos, mas as pesquisas no campo do intraempreendedorismo público ainda são muito incipientes.

Paradoxalmente, a população clama por serviços de melhor qualidade, uma vez que paga compulsoriamente por tais serviços, através do recolhimento de impostos, taxas e tributos. Assim, embora na história recente se tenham encampado diversas tentativas de reformas (a reforma burocrática, a reforma desenvolvimentista, o programa nacional de desburocratização etc), seus resultados se desfizeram no tempo, provavelmente por força de práticas arraigadas, aceitas reciprocamente pelos agentes públicos e pelos próprios cidadãos (LIMA, 2007).

Portanto, é necessário que se retomem iniciativas que resultem em melhor qualidade na entrega dos serviços públicos, eliminando a visão negativa que, muitas vezes, tal setor passa para a população. O intraempreendedorismo pode, segundo o que se propõe nesta tese, ser a resposta para esta demanda.

Coelho (2010), neste mesmo diapasão, salienta, ainda, que a eficácia das práticas intraempreendedoras, como o apoio à inovação, por exemplo, independem do fato de o fenômeno ocorrer em uma organização do setor privado ou público.

Por fim, enaltecendo a relevância do trabalho, destacam-se as pesquisas desenvolvidas por Valadares et al. (2012) e Valadares e Emmendoerfer (2015), que abordam a temática. Tais estudos apontam que na administração pública brasileira coexistem vários modelos de gestão, que misturam práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais, tornando complexa a adaptação do empreendedorismo. Além disso, os autores apontam dificultadores desse processo, como a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público, por exemplo. Não obstante, afirmam que não se pode negar que elementos importantes do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desempenho do setor público.

Assim, com base no que foi mencionado até agora, a pesquisa justifica-se, pois busca justamente identificar, através da revisão sistemática da literatura e do estudo de multicasos, como inserir ações e práticas intraempreendedoras na gestão pública.

Com a revisão sistemática verificou-se como o assunto tem sido estudado no âmbito internacional, elencando tais iniciativas e práticas. Já na pesquisa de campo, buscou-se encontrar subsídios que mostrassem quais práticas intraempreendedoras têm sido usadas, bem como quais os resultados obtidos e as dificuldades encontradas.

O estudo também se justifica, pela dificuldade de se encontrar, durante o processo de revisão sistemática da literatura, registros consistentes e comprovados acerca do tema proposto e pela existência de uma lacuna no conhecimento, demonstrando estarmos diante da fronteira do conhecimento no que diz respeito ao intraempreendedorismo no serviço público.

Enfim, a justificativa maior do desenvolvimento dessa tese se deve ao fato de se estudar iniciativas que busquem a melhoria da qualidade de entrega dos serviços públicos à população, por meio do intraempreendedorismo. Assim, os benefícios do sucesso dessa empreitada poderão ser usufruídos de modo coletivo, tanto no que diz respeito à própria contribuição para a ciência, como na prática, através das benfeitorias potenciais aos cidadãos e contribuintes.

#### 1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Definir o escopo de um trabalho significa determinar quais serão os limites aos quais a pesquisa ficará circunscrita. Denota informar ao leitor, de maneira clara e objetiva, o que vai e o que não se vai estudar no decorrer da investigação. Significa, ainda, selecionar o que será focalizado no universo de conhecimento disponível sobre determinado assunto (CERVO et al., 2007).

Assim, no escopo definido para esta tese não se espera estudar o empreendedorismo como fator criador de empresas, nem intraempreendedorismo em organizações privadas. O que se deseja é estudar o intraempreendedorismo no setor público, assunto pouco estudado e, até, estigmatizado no setor.

Com relação à profundidade da análise, como dito, os casos estudados serão desenvolvidos em três organizações públicas do executivo federal, com sede em Santa Catarina. As três instituições foram escolhidas baseadas no reconhecimento de sua importância e atuação pela sociedade e órgãos de classe, além de sua ligação com atividades intensivas em conhecimento.

## 1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Conhecimento é o emancipador último. Ele iguala pessoas e Estados soberanos, derruba as barreiras arcaicas da superstição e promete elevar a trajetória da evolução cultural. Da Natureza Humana - Edward O. Wilson (1980).

A tese ora apresentada tem o objetivo de estabelecer diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Tal objetivo é alcançado por meio de um estudo de multicasos em três organizações públicas e com embasamento em uma revisão sistemática da literatura.

O setor público é predominantemente marcado por organizações de serviços, ambiente onde o conhecimento deve ser entendido como o principal fator de geração de valor (DIEFENBACH, 2011). Esse é justamente o caso das três instituições selecionadas para a pesquisa, organizações intensivas em conhecimentos e intimamente ligadas à pesquisa, educação e inovação, como é apresentado no capítulo 4.

No programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, o estudo está enquadrado na área de concentração de "Gestão do Conhecimento" e na linha de pesquisa de "Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade". Neste contexto, o alinhamento se dá na medida em que o estabelecimento das diretrizes, bem como a sua utilização, visa criar um ambiente organizacional que favoreça o despertar dos empreendedores corporativos, também conhecidos como intraempreendedores. Estes sujeitos são aqueles que têm atitudes e práticas inovadoras, fazem além do que é esperado do seu cargo e mudam o ambiente que os rodeia. Assim, a inovação dos processos e práticas das organizações públicas está no cerne do objetivo desta tese.

Acerca da visão de ciência, é inequívoco afirmar que a interdisciplinaridade do trabalho está presente pelo diálogo permanente entre as diversas áreas do conhecimento. Assim, Japiassu (1976, p. 74) afirma que a interdisciplinaridade “caracteriza-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de interação real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa”. Neste contexto, a interdisciplinaridade desta tese se apresenta ao se procurar integrar vários conhecimentos de diferentes áreas do saber, o que é

imprescindível no processo de criação das diretrizes e mostra a sua aderência à visão do PPGE GC.

Essa integração de conhecimentos se dá na medida em que o texto inclui práticas empreendedoras de inovação que, somadas às teorias da administração e ao aprendizado organizacional, têm a sua caracterização interdisciplinar. Além disso, para a criação das diretrizes, foi necessário conhecer os conceitos de estratégia organizacional, administração da produção de serviços, administração por processos e por competência, aprendizagem organizacional e empreendedorismo.

Por fim, com relação aos trabalhos desenvolvidos antes desse no PPGE GC e que tratam da temática do empreendedorismo, instituições intensivas em conhecimento e gestão pública, eles podem ser vistos no quadro 1.

Quadro 1 – Estudos do PPEGC relacionados ao tema da tese

<b>Autor/Tema</b>	<b>Ano</b>	<b>M/D</b>
CONSONI, D. P. G. Competências Empreendedoras: Estudo de Caso em uma Organização de Ensino Intensiva em Conhecimento.	2016	M
WILLERDING, I. A. V. Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora.	2015	D
HELOU, A. R. H. A. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.	2015	D
WOLF, S. M. Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos Ead.	2014	D
SOUZA, V. A. B. Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural.	2013	D
SCHMITZ, A. L. F. Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança.	2012	D
WILLERDING, I. A. V. Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso.	2011	M
FELICIANO, A. M. Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital.	2008	M

Fonte: Elaborado pelo autor

Todos esses trabalhos que antecederam a tese aqui apresentada contribuíram de maneira contundente para o seu desenvolvimento, na

medida em que apresentam conceitos valiosos sobre a administração pública, o empreendedorismo em organizações intensivas do conhecimento e sobre competências empreendedoras. Nenhum deles, todavia, se propõe a criar diretrizes para a implementação de práticas intraempreendedoras no ambiente público. Assim, o ineditismo se mostra não só pela simples inexistência de estudos sobre o tema pesquisado, mas sim pela existência de estudos que orbitam o tema sobre o qual se debruça este trabalho.

## 1.6 ASPECTOS ÉTICOS

A questão ética é fator do qual não se pode prescindir em quaisquer pesquisas científicas, sobretudo naquelas pertencentes às ciências sociais aplicadas, em que haverá a intervenção humana como meio para a coleta de dados, como ocorrerá no desenvolvimento da presente tese.

Schramm (2004) corrobora essa afirmativa ao comentar que a maioria dos países democráticos possuem determinações, segundo as quais toda pesquisa, em qualquer área do conhecimento, que envolva seres humanos como objetos da investigação, deve necessariamente ser avaliada, em seus aspectos científicos e éticos, por uma comissão competente e reconhecida em âmbito epistemológico, metodológico e ético por seus pares e a sociedade como um todo. No Brasil, este papel cabe ao conjunto formado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) e os Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs)

Tal supervisão se faz necessária porque, como afirmam Barbosa, Corrales e Silbermann (2014, p. 483) “os cientistas são seres humanos, cujo comportamento ético é constructo dinâmico e evolutivo”. Isso quer dizer que seus atos, para o próprio bom desenvolvimento da ciência, devem ser avaliados por seus pares.

No âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina, os aspectos éticos das pesquisas são acompanhados pelo CEPSH (Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos), que é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Texto retirado da página do CEPSH, disponível na seguinte URL:  
<http://cep.ufsc.br/>

Portanto, todas as interações com os sujeitos da pesquisa foram mantidas seguindo as regras preconizadas pelo CEPESH/UFSC que emitiu parecer favorável à pesquisa, o qual se encontra no anexo 1, originado pelo processo nº 54151116.2.0000.0121. As autorizações para a realização da pesquisa nas três organizações também foram obtidas através de documento timbrado das respectivas instituições, e encontram-se nos anexos: 2 (Autorização para a Realização da Pesquisa no IBGE); 3 (Autorização para a Realização da Pesquisa no IFSC); e 4 (Autorização para a Realização da Pesquisa na EMBRAPA).

Já as entrevistas com os gestores das organizações foram mantidas mediante a concordância explicitada no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado por este pesquisador com base nas determinações contidas no inciso IV da resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e cujo modelo encontra-se no apêndice 3.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Antes de se iniciar o texto principal da tese, apresenta-se a contextualização. Tal etapa serve para introduzir o tema e familiarizar o leitor. Também mostra as primeiras impressões acerca do tema da pesquisa e o envolvimento do autor com tal assunto, mostrando o que o motivou nessa empreitada.

Já o volume principal da tese está estruturado em sete capítulos, conforme mostrado a seguir.

O primeiro capítulo apresenta Introdução e é formado pela definição do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do trabalho, o escopo e delimitação do estudo, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC) e os aspectos éticos.

O capítulo 2 refere-se à Fundamentação Teórica, baseada especialmente nos artigos resultantes da Revisão Sistemática (apêndice 1) e da Pesquisa Bibliográfica (apêndice 2).

O terceiro capítulo contempla os Procedimentos Metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, abrangendo sua caracterização, os procedimentos de coleta e a análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta o Estudo de Multicasos realizado nas organizações selecionadas para a pesquisa, quais sejam, o IBGE, o IFSC e a EMBRAPA. O capítulo contempla ainda a apresentação das organizações e as primeiras análises dos dados coletados.

O capítulo 5 traz a Criação das Diretrizes, o que foi possível através da análise de conteúdo aplicada às transcrições das entrevistas com os gestores.

O sexto capítulo apresenta a Validação das Diretrizes, o que foi feito através da análise dessas diretrizes pelos especialistas. Tal análise foi feita utilizando-se o método de entrevistas com especialistas, o que ocorreu na École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

O sétimo e último capítulo traz as conclusões da tese e recomendações para futuros trabalhos.

Após a conclusão são apresentadas as referências utilizadas, bem como os apêndices produzidos e os anexos da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor público brasileiro tem enfrentado diversos desafios ocasionados pelo crescente grau de exigência necessário para atender a uma população cada vez mais consciente de seus direitos. Esse aumento do grau de exigência não é um fenômeno somente brasileiro. Já no início do século XXI, Tosterud (2000) afirmava que os contribuintes exigiam melhor atendimento, citando que eles queriam ter em um posto dos correios dos Estados Unidos (entidade pública), por exemplo, o mesmo tipo de atendimento que eles teriam em um posto da Fedex ou UPS (empresas privadas), qual seja, um serviço com rapidez, eficiência e cortesia.

Contudo, para se conseguir este padrão de atendimento, é fundamental que haja uma constante inovação nos serviços e nas práticas usadas pelas organizações, o que é mais difícil de se provocar no setor público.

Tosterud (2000) é muito enfático ao afirmar que, ao contrário do setor privado, a inovação como um meio para melhorar o desempenho organizacional não é um fenômeno natural no setor público. Isso ocorre porque o setor público possui muitas características peculiares que servem como "inibidores de inovação." Um dos inibidores é a orientação política existente no setor público, em detrimento da orientação de mercado existente na iniciativa privada. Para o autor, o propósito das organizações do setor público, por exemplo, é imposta através de forças políticas, enquanto que as missões das organizações privadas geralmente são ditadas pelos sinais econômicos do mercado. Outra questão importante apontada pelo autor é que nas organizações do setor público essa orientação política pode mudar drasticamente de uma eleição para outra. Além disso, muitas vezes é difícil proteger funcionários públicos de influências políticas indevidas, o que pode gerar um entrave para que estes funcionários tenham a liberdade necessária para inovar.

Neste contexto, tendo como ideia central o fato de se estudar o arcabouço teórico que envolve o intraempreendedorismo público, este capítulo tecerá conceitos, históricos e ideias acerca do empreendedorismo, do intraempreendedorismo, da gestão pública e do intraempreendedorismo no serviço público.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Os estudos e o interesse pelo empreendedorismo têm crescido ao longo dos últimos anos, especialmente na academia e em setores governamentais. Tais estudos apontam que é definitivamente crucial fomentar o espírito empreendedor entre os jovens, uma vez que o desenvolvimento de novos negócios suporta a prosperidade de qualquer país, especialmente os em desenvolvimento (PIHIE; BAGHERI; SANI, 2012; OLSZEWSKA, 2014).

O mesmo pensamento ocorre em países desenvolvidos da Europa, onde os governantes indicam que o empreendedorismo é um dos fatores responsáveis por gerar capacidade competitiva nas economias desenvolvidas além de ser imprescindível para se compreender melhor os fatores que influenciam o desenvolvimento dos negócios e, até mesmo, suas instituições (HARO; CORREA; POZO, 2011).

Olszewska (2014) corrobora esta afirmação quando diz que o empreendedorismo é um benefício não só para quem empreende, mas para todos ao redor do negócio, pois gera dinamismo econômico e crescimento do mercado, aumenta a concorrência e cria novos postos de trabalho, gera conhecimento e apoia inovações, fortalece redes e desenvolve o setor privado.

Neste contexto, é importante salientar que a inovação e o espírito empreendedor, aspectos indissociáveis do empreendedorismo, despontam como as principais práticas para se sobreviver na era do conhecimento. Portanto, para garantir a sobrevivência organizacional é necessário ter a capacidade de se lançar com frequência ao mercado com um novo e inovador produto ou serviço (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; SIXSMITH; MOONEY, 2012).

Filion (1999), em obra pretérita e já quase clássica, também fala sobre as pesquisas acerca do empreendedorismo. Segundo o autor, após diversos avanços, mesmo que com resultados variados e ora conflitantes, tais pesquisas continuam a despertar o interesse da comunidade científica. Algumas destas pesquisas apontam para uma relação positiva entre determinadas características pessoais dos empreendedores e indicadores de sucesso dos seus empreendimentos.

Mas como nasceu e qual é o histórico do empreendedorismo no mundo e no Brasil? Este é o pano de fundo sobre o qual se desenvolve esta etapa da fundamentação, que apresentará os principais conceitos e escolas do empreendedorismo.

### 2.2.1 Histórico

Vários são os textos que descrevem as origens do empreendedorismo. Dentre eles, parece haver certo consenso de que o termo tem origem na palavra francesa *entrepreneur* e está relacionada à pessoa que assume riscos e começa um negócio próprio (DORNELAS, 2001).

O termo foi inicialmente utilizado pelo economista Richard Cantillon (1680-1734), ainda na segunda metade do século XVII, associando e enaltecendo o papel do empreendedorismo ao desenvolvimento econômico. Na sua concepção, o empreendedor era um tomador de risco. Já no século XIX, outro economista, Jean-Baptiste Say (1767-1832), voltou a utilizar o termo e o tornou definitivamente popular. Nesse sentido, Filion (1997; 1999) também aponta que os dois primeiros personagens normalmente identificados como os pioneiros do campo do empreendedorismo são Cantillon, no século XVII e Say, no início do século XIX.

Dornelas (2001) também afirma que o primeiro a utilizar o termo empreendedor foi Richard Cantillon, já no final do século XVII. Para o autor:

Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.[...] Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assume riscos –, do capitalista – aquele que fornecia o capital (DORNELAS, 2001, p. 29-30).

Bueno (2005), por sua vez, descreve que, para vários autores, como Drucker e Pinchot, dentre outros, foi Jean-Baptiste Say e não Cantillon, quem usou o termo empreendedor pela primeira vez, e no início do século XIX. O termo descreveria aquele sujeito que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento. Estava, pois, também relacionado à vertente econômica do empreendedorismo.

Filion (1997, p. 3), por seu turno, aponta que os primeiros indícios do empreendedorismo teriam surgido com Cantillon, que chamava de empreendedores aqueles que compravam e revendiam mercadorias, assumindo o risco dessa negociação. Todavia, atribui a Say a distinção entre empreendedor e capitalista, associando o empreendedor à inovação.

Na visão de Cantillon, os empreendedores compravam matéria-prima - muitas vezes um produto agrícola - por um determinado preço, a fim de processá-la e revendê-la a um preço incerto. Os empreendedores foram, portanto, as pessoas que tomaram oportunidades com vistas à realização de lucros e assumindo os riscos inerentes. Say traçou uma distinção entre o empresário e o capitalista e entre os seus lucros. Ao fazer isso, ele associou os empreendedores com a inovação. Ele via os empreendedores como agentes de mudança. Ele próprio era um empresário, e tornou-se o primeiro a definir os limites do que um empresário, no sentido moderno do termo, realmente é. [...] Como Jean-Baptiste Say foi o primeiro a estabelecer uma base para o campo ele é descrito como o pai do empreendedorismo.

Por fim, Bueno (2005) afirma ainda que, segundo Franco e Pereira (2001), o empreendedorismo teria surgido entre a segunda metade do século XVII e início do século XIX com os economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say, sendo que, segundo Husadel (2004), o primeiro autor a teorizar sobre o empreendedorismo teria sido Richard Cantillon.

Desta forma, esta tese não se preocupará em definir quem foi o primeiro estudioso a tratar ou criar o termo empreendedorismo, atribuindo a sua gênese aos economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say.

### **2.2.2 Conceitos e Escolas**

Existem basicamente duas escolas que descrevem o conceito de empreendedor ou empreendedorismo. Uma é a escola Schumpeteriana, com viés econômico e ligado ao conceito de inovação e outra é a escola comportamentalista de McClelland, que estuda as diversas características do perfil empreendedor. Assim, os economistas associam o empreendedor à inovação e os comportamentalistas focam seus estudos no perfil psicológico, ligado a aspectos intuitivos e criativos (FILION, 1999).

Vertente considerável da literatura comportamentalista sobre o empreendedorismo se desenvolveu em torno da abordagem dos

chamados “traços de personalidade”, com destaque para os estudos de David McClelland (1972). Neste sentido, em 1986, os estudiosos Brockhaus e Horwitz foram além na teoria de McClelland e concluíram que existem quatro grandes traços de personalidade nos indivíduos, quais sejam: necessidade de realização, posição de controle, alta propensão à assunção de riscos e a tolerância para a ambiguidade. Dez anos mais tarde, outro estudioso, J. B. Miner propôs quatro padrões de personalidades psicológicas de empreendedores, que são: conselheiros pessoais, supervendedores empáticos, gerentes reais, e geradores de ideia (NECK; GREENE, 2011).

O próprio McClelland (1972), em seus estudos, apresenta uma lista de características comportamentais do empreendedor, tais como iniciativa, persistência, saber aproveitar as oportunidades, eficiência, comprometimento, disposição para correr riscos de forma calculada, persuasão, independência, autoconfiança, dentre outras. Para o autor, o empreendedor seria o sujeito que, possuidor de tais características, poderia mudar o ambiente em que vive.

Welter (2011), por sua vez, argumenta que o empreendedorismo não é um fenômeno isolado, que dependa unicamente do comportamento do sujeito. Para o autor, o fenômeno depende do contexto em que os atores responsáveis estão inseridos. Assim, segundo o autor, os contextos sociais, de negócios, institucional e geográfico têm grande influência sobre o fenômeno do empreendedorismo. O contexto é importante para entender quando, como e porque o empreendedorismo acontece e quem se envolve com ele, sendo que se entende por contexto as circunstâncias, condições, situações ou ambientes que são externos ao respectivo fenômeno, mas que o permitem ou restringem-no (WELTER, 2011). Sob esta visão, intui-se que o empreendedor seria fruto do seu meio.

Essa visão é corroborada por Dolabela (1999, p. 34) que apresenta um conceito situacional do empreendedor ao afirmar que “o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar)”.

Ainda assim, sendo fruto do seu meio, Hisrich, Peters e Shepherd (2010), também enfatizam as características comportamentais do empreendedor, ao afirmarem que ele é, muitas vezes, definido como uma pessoa que toma a iniciativa, reúne recursos e assume riscos de agir de forma inovadora.

Outro importante autor clássico que ressalta o lado comportamental do empreendedor é Peter Drucker (1987, p. 45), para quem os empreendedores são aqueles que “não se contentam em

simplesmente melhorar o que já existe ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, convertendo um material em um recurso”.

Filion (2000), assim como McClelland, apresenta também um rol de características que são comuns aos empreendedores. Para o autor, o empreendedor é uma pessoa com capacidade de tolerar ambiguidades e incertezas, faz bom uso dos recursos ao seu dispor e possui ampla tenacidade. Além disso, o fato de correrem riscos moderados, serem imaginativos e voltarem-se para resultado, completam o quadro descrito por Filion. Para ilustrar esses fatores, o autor elabora um quadro com as principais características do empreendedor bem-sucedido. Tal lista é apresentada no quadro 2.

Quadro 2 - Características de empreendedores bem-sucedidos

<b>Valores e cultura de empreendedorismo adquiridos por meio de contato com, pelo menos, um modelo empreendedor durante a sua juventude;</b>
Experiência em negócio;
Diferenciação;
Intuição;
Envolvimento;
Trabalhadores incansáveis;
Sonhadores realistas (visionários);
Líderes;
Trabalham em rede com moderação;
Têm o seu próprio sistema de relações com os empregados;
Controladores do comportamento das pessoas ao seu redor;
Aprendizagem dos seus próprios padrões.

Fonte: FILION (2000).

Desta forma, segundo a escola comportamentalista do empreendedorismo, pode-se afirmar que os empreendedores possuem algumas características marcantes e que os distinguem das outras pessoas. A essas características, Bueno e Lapolli (2001, 39-40) dão o nome de sinais distintivos do empreendedor. Para os autores tais sinais são:

**Velocidade:** terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de, em

situações emergentes, tomar decisões urgentes, com sabedoria e eficácia. A velocidade exige raciocínio rápido em torno de problemas e uma consequente capacidade e expressar bem as ideias de forma oral ou escrita.

**Polivalência:** revela aptidões internas como a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e ações e capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo.

**Visão:** constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação, relacionados a situações da vida e do trabalho.

**Capacidade de realização:** é geralmente, consequência do planejamento preciso dos empreendimentos. É realizar o que foi planejado para a conclusão da tarefa.

**Capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal:** define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. Capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Compreensão acerca das ações e reações pessoais e dos outros, diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos (BUENO; LAPOLLI, 2001, 39-40), grifos dos autores.

Para fechar a etapa conceitual comportamentalista, apresenta-se a figura 1, elaborada por Filion (1999), baseado em Hornaday (1982), Meredith, Nelson e Neck (1982) e Timmons (1978), que mostra as características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Figura 1: Características mais Frequentemente Atribuídas aos Empreendedores pelos Comportamentalistas

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: FILION (1999, p. 9)

Já a vertente econômica do empreendedorismo tem sua escola atribuída ao economista austríaco Joseph Schumpeter. Schumpeter (1985) tinha uma visão economicista do fenômeno do empreendedorismo e o associava à inovação, procurando mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico, com a criação de novos produtos, processos e mercados. Para o autor, alguém só é um empreendedor quando efetivamente inova ou leva a cabo combinações diferenciadas dos recursos produtivos já existentes.

Filion (1999, p. 3) também atribui a Schumpeter a associação do empreendedorismo à inovação, afirmando que “foi Schumpeter quem realmente lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente com a inovação”. Além disso, segundo o autor, o seu trabalho imponente mostra a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Neste mesmo sentido, Bueno (2005, p. 63) afirma que:

Depois de Schumpeter, o empreendedorismo tornou-se fonte de estudo e pesquisa de várias áreas de conhecimento, com vários enfoques, porque muitos outros pesquisadores, profissionais e instituições de ensino e pesquisa desenvolveram e desenvolvem trabalhos sérios e acreditam nos benefícios do empreendedorismo para o desenvolvimento socioeconômico dos locais onde ele é promovido. Estes trabalhos estão ampliando a compreensão de sua importância e desenvolvendo o empreendedorismo na teoria e na prática.

Dornelas (2001, p. 39), em seus estudos, também reconhece o economista austríaco e afirma que é de Schumpeter uma das mais antigas definições para o termo empreendedor com viés econômico e de inovação. Assim, o autor afirma que para Schumpeter, empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Dornelas vai ainda além, ao descrever que Schumpeter afirmava que o empreendedor “é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas” (DORNELAS, 2001, p. 39). Assim, Schumpeter já previa a existência do empreendedor corporativo, ou intraempreendedor, termo que viria a ser criado anos mais tarde por Pinchot, conforme será apresentado no capítulo seguinte.

Sem a intenção de esgotar o assunto, o quadro 3 mostra diversos conceitos descritos para o empreendedorismo.

Quadro 3 – Conceitos de Empreendedorismo

Schumpeter (1985)	Empreendedorismo é criar riqueza através de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização.
Filion (1999)	Significa inovar, buscar novas oportunidades de negócios, tendo como alvo a inovação e a criação de valor.
Fialho et al. (2007)	É um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividade que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso.
Silva (2007)	É o processo dinâmico que tem, inerente à concepção, percepção e à realização de uma oportunidade de negócio, o pressuposto do envolvimento de pessoas e processos e que, em conjunto, fazem a transformação de idéias em oportunidades.
Dolabela (2008)	Empreendedorismo é uma palavra derivada de entrepreneurship e é utilizada para designar os estudos relativos ao empreendedor, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.
Hisrich, Peters & Shepherd (2010)	Um empreendedor é definido como uma pessoa que toma a iniciativa, reúne recursos e assume riscos de agir de forma inovadora.
Neck e Greene (2011)	Empreendedorismo é um processo de identificação de uma oportunidade, compreendendo os recursos necessários para a exploração dessa oportunidade, desde seu planejamento até a implementação do negócio resultante.

Biagio (2012)	É a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealizações de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como sua capacidade de agregar valor ao que já existe.
Sixsmith e Mooney (2012)	Empreendedorismo é ter a capacidade de ir com frequência ao mercado com um novo e inovador produto ou serviço.
Hisrich, Peters & Shepherd (2014)	Ação empreendedora é a criação de novos produtos/processos ou a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o estudo das escolas do empreendedorismo e de seus conceitos, parece ficar evidente que ambas as escolas se complementam, sendo que a inovação que vai gerar movimentação da economia só ocorre em função dos fatores psicológicos e comportamentais do empreendedor, que o impelem ao desconhecido, ao risco e à ação empreendedora. Essa afirmação é corroborada por Borges, Botelho e Franzoni (2013, p. 114), para quem:

Empreender é a capacidade do ser humano de inovar, criar algo que possa ser identificado como inovação. Nesse sentido, Schumpeter faz a ligação entre o empreendedorismo e inovação, quando expõe que a essência do empreendedorismo está nas novas oportunidades no âmbito dos negócios. Para que a inovação possa sair de uma simples ideia e torne-se algo concreto, McClelland destaca que a motivação da realização precisa estar presente no contexto, pois faz com que o empreendedor execute da melhor forma possível o que se propõe.

Assim, passa-se para o tópico seguinte, que apresentará o histórico do empreendedorismo no Brasil.

### **2.2.3 Empreendedorismo no Brasil**

As fontes de motivação e intenção empreendedora variam de acordo com o país de estudo. Parte deles percebe o empreendedorismo

como opção de carreira melhor, assumindo os riscos inerentes, outros como uma opção menos preferível (OLSZEWSKA, 2014).

No Brasil, o empreendedorismo começou a tomar forma e a ser objeto de estudos a partir da década de 1990. Com a abertura comercial do Brasil, por ocasião das políticas governamentais do presidente Fernando Collor de Melo, surge a preocupação de se criar empresas duradouras e de se diminuir as altas taxas de mortalidade destes empreendimentos. Assim, esse foi o motor de propulsão para difundir o empreendedorismo nas escolas, universidades, no governo e na sociedade (DORNELAS, 2001; MELLO et al., 2010).

Atualmente, o empreendedorismo no Brasil já está consolidado como uma área de estudo com fim específico de auxiliar na criação e manutenção de novas empresas, além de fomentar o empreendedorismo corporativo (MELLO et al., 2010).

O empreendedorismo no Brasil tradicionalmente nunca teve uma forte tendência ao empreendedorismo por oportunidade, mas esse quadro vem sofrendo modificações nos últimos anos. Segundo o relatório GEM-Brasil - Global Entrepreneurship Monitor (2013, p. 32), os empreendedores por oportunidade são “os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda”. Ainda segundo o relatório do instituto, no Brasil, em 2013, 71,3% dos empreendedores em estágio inicial relataram ter aberto uma empresa por oportunidade, colocando o país à frente dos 5 países do grupo dos BRICS<sup>2</sup>. Esse fato talvez se justifique porque, ainda de acordo com o relatório, o intenso crescimento observado pelo Brasil, a partir de meados de 2000, abriu espaço para o aumento da parcela de empreendedores por oportunidades (GEM-Brasil, 2013).

Além desse crescimento do empreendedorismo no Brasil, enquanto fenômeno refletido no nível de abertura de empresas, cresceu também nos últimos anos o estudo do empreendedorismo corporativo. Tal crescimento se deve ao fato de que, por conta da intensa concorrência com empresas globais e devido ao crescente nível de exigência do mercado interno, as empresas têm buscado no intraempreendedorismo as respostas para a melhoria no nível de qualidade dos serviços e produtos entregues aos seus clientes. Além disso, as empresas que estimulam o empreendedorismo corporativo apresentam melhores resultados no clima organizacional, mostrando bons indicadores na satisfação de seus funcionários (MEDEIROS et al.,

---

<sup>2</sup> Sigla do Grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

2011). Assim, tal fenômeno será estudado mais amplamente no capítulo sobre o intraempreendedorismo.

Neste contexto, o estudo das origens do empreendedorismo e de seus conceitos é fundamental para que se passe para o tópico seguinte, que abordará o empreendedorismo corporativo, também conhecido como intraempreendedorismo, que é o empreendedorismo que ocorre dentro de organizações existentes.

## 2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

### 2.3.1 Conceitos e Histórico

Nas últimas décadas, com o aumento da competitividade entre as organizações, o clima de constantes mudanças econômicas e organizacionais, além do surgimento da era do conhecimento, o comportamento empreendedor tornou-se uma exigência entre as características pessoais dos profissionais que atuam nas empresas (WYK; ADONISI, 2012; BARUAH; WARD, 2014; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). O empreendedorismo, portanto, “passou a ser uma competência básica para o alcance dos objetivos dos atores presentes no mercado” (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015, p. 84) e condição para a sobrevivência, melhoria de performance e crescimento das organizações (GOODALE et al., 2011; ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) também acreditam na melhoria de performance através do empreendedorismo corporativo. Os autores lembram que os trabalhadores atuais têm necessidade de assumir responsabilidades, de ter maior liberdade e de criar algo próprio dentro das empresas que trabalham, pois confiam no seu próprio talento. Assim, quando essa liberdade não é possível, eles tendem a ficar desmotivados e improdutivos. Portanto, o fomento ao comportamento empreendedor dentro das organizações passa a ser, de fato, um fator de competitividade para as organizações.

Essa relação entre empreendedorismo corporativo e competitividade organizacional também é notada por Haro, Correa e Pozo (2011, p. 1687) que advogam que:

Atualmente, o empreendedorismo corporativo é essencial para a obtenção de uma vantagem competitiva de longo prazo. A teoria da administração é um marco teórico cujo avanço

tem prestado mais atenção ao empreendedorismo e sua provável influência sobre as ações das organizações, justificando trabalhos recentes que demonstram uma análise detalhada das possíveis relações entre ambos os conceitos.

Assim, o conceito atual de empreendedor não mais apenas abarca aquele sujeito que abre um negócio próprio, mas inclui agora também os empregados empreendedores, que desenvolvem e realizam visões em prol da melhoria dos processos, fazendo com que a empresa melhore seu desempenho. Neste contexto, tem-se que a atividade intraempreendedora está positivamente associada ao crescimento organizacional (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2014).

Zahra e Wright (2011) vão além quando afirmam que, observando a literatura sobre o tema, pode-se facilmente (mas erroneamente) concluir que empreendedorismo é um ato único que termina com a criação de uma empresa. Para os autores, a criação de novos conhecimentos, a formação de novas instituições, a criação de novas indústrias ou arenas competitivas, bem como a promoção do setor público e social são também resultados importantes do empreendedorismo e que facilitam a criação de riqueza e de valor para os empresários e a sociedade em geral.

O profissional empreendedor é, pois, aquele sujeito que atua como se fosse o dono do negócio, planejando e executando suas tarefas, alinhado aos objetivos organizacionais. Neste contexto, Marini (2004) afirma que a cultura empreendedora rompe com a visão tradicional, mecanicista, que separa os pensadores e os executores. Assim, no empreendedorismo, em um contexto dinâmico e ágil, os executores também pensam a estratégia organizacional.

Esse executor que pensa a estratégia empresarial possui o que Rekha, Ramesh e Jayabharathi (2015) chamam de mente empreendedora, detentor da qual, agrupa quatro qualidades: eles possuem a capacidade de aceitar riscos; aprendem com os erros e acertos; estão sempre em busca de ideias inovadoras e são extremamente otimistas e motivados.

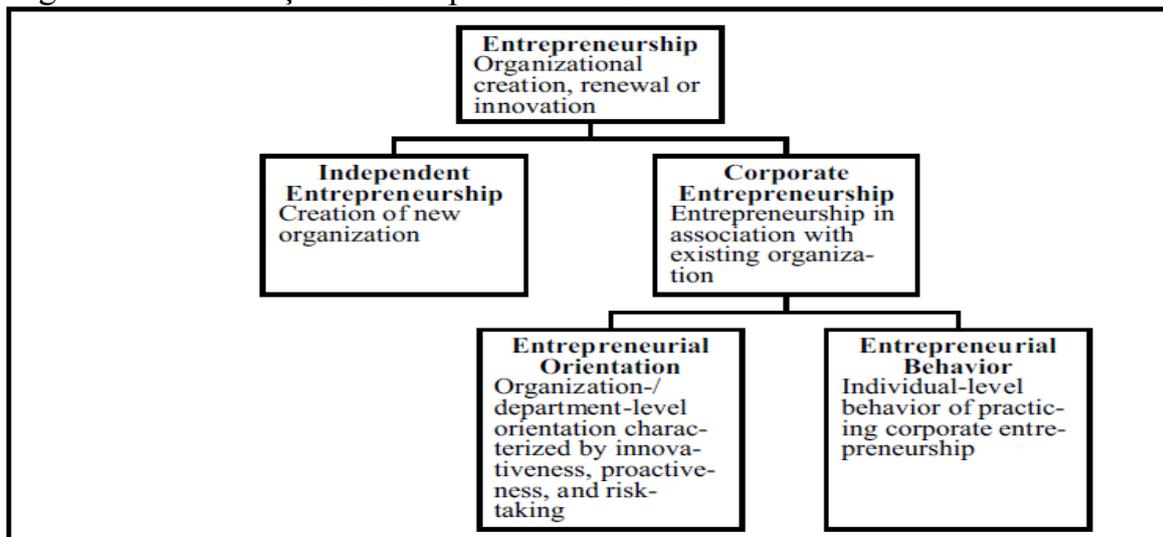
Assim, após este pequeno marco teórico, tem-se que a esse profissional empreendedor que inova, gera novas possibilidades e ideias, assume riscos e responsabilidades dentro de uma organização existente, dá-se o nome de intraempreendedor ou empreendedor corporativo.

O termo intraempreendedorismo foi criado por Gifford Pinchot III no final da década de 1970 para caracterizar as ações das empresas no sentido de criar um ambiente de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade dentro das empresas existentes. Até então, normalmente se utilizava o termo “empreendedor” para os indivíduos que iniciavam um novo negócio através da criação de uma empresa.

Todavia, percebe-se que, em muitas empresas, há também trabalhadores com as características empreendedoras, mas que, por razões diversas, preferem continuar trabalhando nestas empresas. Assim, para Pinchot (1989), estes trabalhadores são os intraempreendedores, que são todos aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Estes empregados intraempreendedores são considerados importantes motores de inovação e renovação estratégica dentro das empresas (RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Diefenbach (2011) apresenta um esquema que mostra que o fenômeno do empreendedorismo ocorre tanto no sentido do que chama de empreendedorismo independente, que resulta na criação de uma empresa, quanto no sentido do empreendedorismo corporativo. Assim, para que haja o empreendedorismo corporativo, segundo o autor, é necessário que a organização tenha uma orientação empreendedora e que os funcionários tenham o que chama de comportamento empreendedor. A figura 02 mostra este esquema.

Figura 2: Ramificações do Empreendedorismo



Fonte: DIEFENBACH (2011, p. 17)

Serinkan et al. (2013) descrevem que vários autores dão diferentes nomes para o intraempreendedorismo, tais como

empreendedorismo corporativo, *corporate venturing*, empreendedorismo corporativo interno, experiência intraempreendedora (GUERRERO; LEGAZKUE, 2013), dentre outros. Todavia, em essência, todos se referem ao trabalhador que empreende em uma organização existente.

Filion (2016, p. 207) também contribui para a discussão ao afirmar que o intraempreendedorismo é "a expressão empreendedora nas organizações, mais precisamente a concepção e implementação da inovação nas organizações". Ainda para o autor, o empreendedorismo organizacional (ou corporativo) refere-se ao "conjunto de políticas, meios e medidas postas para favorecer a expressão empreendedora no seio da organização" (FILION, 2016, p. 207).

Acerca da importância do tema, Rigtering e Weitzel (2013) reconhecem que o empreendedorismo corporativo, que muitas vezes é também referido como o intraempreendedorismo, se mostra uma ferramenta cada vez mais importante para os profissionais melhorarem o desempenho de uma empresa e promover a inovação e geração de oportunidades dentro de uma empresa.

Valsania, Moriano e Molero (2014), por sua vez, fazem uma peculiar distinção entre intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo. Para os autores, o empreendedorismo corporativo ou orientação empreendedora são concebidos no nível organizacional e são planejados, promovidos e monitorados pela organização em um processo top-down. Por outro lado, intraempreendedorismo, ainda na visão dos autores, seria um processo bottom-up, relacionado com os comportamentos espontâneos individuais dos funcionários.

Filion, em sua obra de 2013, traz também uma definição de intraempreendedorismo que concerne "na concepção e implementação de inovação em uma organização existente, por pessoas que cumprem o papel de inovadoras, com ou sem o apoio dos diretores desta organização" (FILION, 2013, p. 16). Ainda para o autor, os intraempreendedores são "os agentes necessários à renovação, à transformação e à reinvenção das organizações" (FILION, 2013, p. 273).

Neste contexto, reconhecendo a multiplicidade de termos e significados, o quadro 4, baseado em Diefenbach (2011), mas com inserções resultantes da revisão sistemática, apresenta um resumo das diversas definições para o termo.

Quadro 4 – Definições de Intraempreendedorismo

Autor	Definição
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem em diversificação por meio do desenvolvimento interno;
Miller (1983)	Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual as organizações se renovam em seus mercados pelo pioneirismo, inovação e tomada de risco;
Pinchot (1985)	Intraempreendedores são os sonhadores que realizam. São aqueles que tomam a responsabilidade de criar inovação de qualquer tipo dentro de uma organização;
Guth and Ginsberg (1990)	Empreendedorismo corporativo engloba dois tipos de fenômenos e processos: o nascimento de novos negócios dentro das organizações existentes, ou seja, a inovação interna e a transformação das organizações através da renovação estratégica;
Covin and Slevin (1991)	As empresas com posturas empreendedoras são tomadoras de riscos, inovadoras e pró-ativas;
Morris and Sexton (1996)	Frequência empreendedora é número de eventos (novos produtos, serviços, processos) em que uma empresa se envolve;
Antoncic and Hisrich (2001)	Intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro de uma organização existente. Refere-se a um processo que se passa dentro de uma empresa já existente, independentemente do seu tamanho, e leva não só a novos empreendimentos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas;
Zahra et al. (2009)	Empreendedorismo corporativo refere-se às atividades de uma empresa que se compromete a estimular a inovação e incentivar risco calculado em suas operações;
Ren e Guo (2011)	Empreendedorismo corporativo, ou seja, o empreendedorismo dentro de uma empresa é intersecção entre empreendedorismo e gestão estratégica;

Antoncic and Antoncic (2011)	Intraempreendedorismo pode ser definido, em termos gerais, como o empreendedorismo dentro de uma organização já existente, incluindo comportamentos e orientações empreendedoras;
Guerrero e Legazkue (2013)	Experiência intraempreendedora é definida como um atributo de capital humano de empregados que têm um papel de liderança no desenvolvimento e implementação de atividades de renovação dentro de uma organização sob um enfoque pró-ativo, inovador e orientado para o risco;
Rekha, Ramesh e Jayabharathi (2015)	O termo intraempreendedorismo é derivado do empreendedorismo dentro das empresas; Ele explica o espírito e a cultura do empreendedorismo realizado dentro das organizações.

Fonte: Adaptado de Diefenbach (2011) com inserções minhas.

Assim, percebe-se que o profissional empreendedor, empreendedor corporativo ou intraempreendedor possui uma série de características muito peculiares, que o distinguem dos demais trabalhadores da organização. Filion (2016) aponta que ele é um profissional inovador, que aceita riscos, tem espírito proativo, é dinâmico, competitivo, possui ampla rede de contatos, necessita de autonomia, precisa ser recompensado pelo que faz, gosta de participar das decisões, necessita de apoio da organização, precisa que o sistema de comunicação da organização seja fluido, dentre outras características.

Além desses aspectos, o intraempreendedor, que possui motivação diferenciada, ao agir, “busca sua realização pessoal e uma das principais recompensas esperadas pelo colaborador é o reconhecimento” (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 510). Além disso, as autoras afirmam que “para atingir as metas da organização, os intraempreendedores buscam na criatividade e na imaginação, soluções viáveis, ideias que possam ser aproveitadas para que sua organização obtenha sucesso” (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 516). Todavia, é muito difícil dissociar o comportamento intraempreendedor da cultura e das práticas organizacionais. Isto se deve ao fato de que a cultura tem forte influência sobre o modo de agir dos funcionários, podendo incentivar ou ceifar o comportamento intraempreendedor dos seus colaboradores. Dessa forma, apresenta-se a seguir a relação entre esses dois fatores.

### 2.3.2 Intraempreendedorismo e Cultura Organizacional

A manifestação do empreendedorismo corporativo é uma estratégia importante para o sucesso tanto de organizações do setor privado quanto do setor público. Essa importância tem se mostrado tamanha que há autores que têm, inclusive, criado instrumentos para medir o nível de preparação de uma empresa para o intraempreendedorismo, como é o caso do CEAI (Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo), desenvolvido por Hornsby, Holt e Kuratko (2008; 2013).

Esse nível de preparação está ligado à cultura organizacional. Contudo, conforme mencionado anteriormente, o profissional intraempreendedor possui uma série de características muito peculiares. O exercício dessas características, em certos casos, pode causar desconfortos nas estruturas rígidas das organizações que não estejam preparadas para o intraempreendedorismo. Assim, Hashimoto (2012) afirma que o intraempreendedorismo requer uma radical mudança na cultura interna, de tal modo que permita o surgimento de novos modelos de negócio e a agilidade para a implantação dos projetos dos empreendedores corporativos.

Ainda segundo o autor, embora se saiba dos benefícios que a implantação de uma cultura intraempreendedora possa trazer para o atual ambiente competitivo, há uma série de obstáculos nessa jornada. Assim, ele cita, entre outros, a rigidez dos processos de aprovação e decisão, o egoísmo de gerentes, a enorme burocracia, falta de espírito de equipe, delimitações impostas pelas descrições de cargo, obediência irrestrita às normas e padrões internos, pouca ou nenhuma tolerância a erros e fracassos e a falta de orçamentos para empreendimentos de risco (HASHIMOTO, 2012).

Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 38) também associam a cultura organizacional ao empreendedorismo corporativo, enfatizando essa condição para que as organizações mantenham-se inovadoras e aptas a competir nos mercados globais. Para os autores, o empreendedorismo corporativo é:

uma forma significativa de inovação empresarial e certamente é condição que pode facilitar os esforços das empresas para inovar constantemente e lidar eficazmente com a concorrência e as realidades que a empresa pode encontrar quando compete nos mercados globais.

Da mesma forma, Castrogiovanni, Urbano e Loras (2011) acreditam que o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo envolve a criação de uma cultura empreendedora dentro das empresas de modo a aumentar a capacidade de inovação das empresas.

Este é também o pensamento de Baruah e Ward (2014), para quem uma cultura de inovação, alcançada por meio de iniciativas intraempreendedoras, pode levar ao desenvolvimento organizacional considerável em termos de desempenho da empresa, inovação, rentabilidade e competitividade.

Filion (2010, p. 31), por seu turno, apresenta uma lista de características dos ambientes organizacionais que favorecem a expressão intraempreendedora na organização. Para o autor, as empresas precisam possuir:

1. Cultura do questionamento;
2. Ambiente envolvido com o que se faz na organização;
3. Atividades formais e informais de aprendizagem;
4. Comunicação e transparência;
5. Meios para evitar a sobrecarga de trabalho;
6. Flexibilidade na organização do trabalho;
7. Mistura de setores no layout do local de trabalho;
8. Misturas diversas na composição das equipes de trabalho
9. Responsabilidade pessoal;
10. Incentivo à tomada de decisão;
11. Tolerância ao erro;
12. Valorização das conquistas.

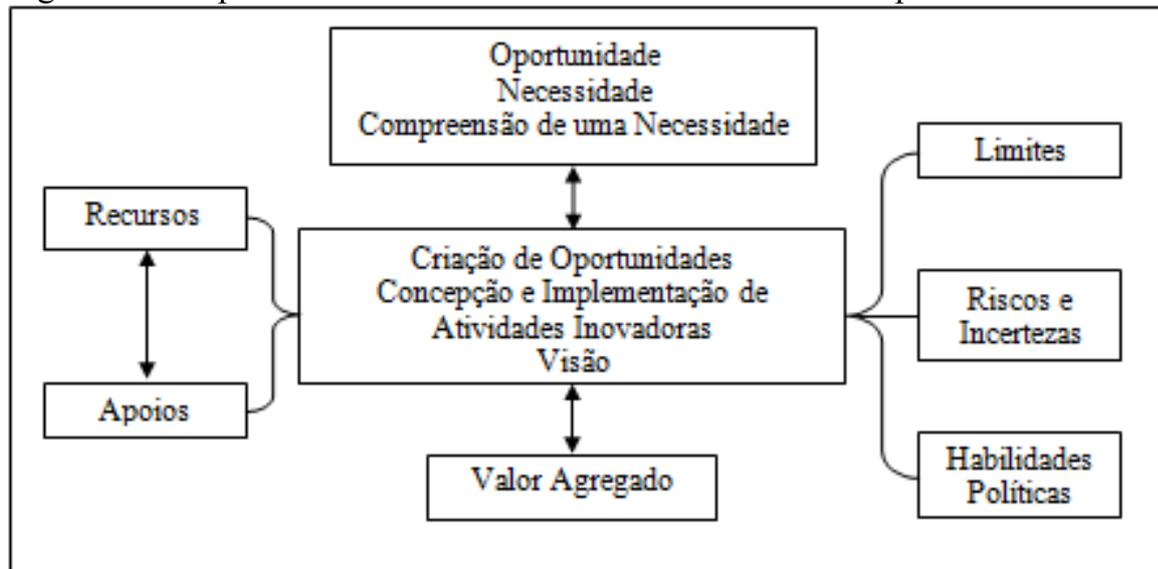
Todavia, uma cultura que favoreça o empreendedorismo corporativo se cria e se fortalece através de práticas cotidianas. É isso o que pensa Filion (2016) ao afirmar que a organização deve encontrar meios de avaliar e recompensar as iniciativas intraempreendedoras. E isso se faz implantando um contexto organizacional propício ao desenvolvimento do potencial intraempreendedor. Assim, a seguir será dada ênfase às práticas intraempreendedoras desenvolvidas pelas organizações na busca desse ambiente.

### 2.3.3 Práticas Intraempreendedoras

*Intrapreneurship is not an exact science, but there are many best practices. Filion (2017, em entrevista na HEC Montréal).*

O Intraempreendedor é o sujeito que leva a inovação para dentro de uma organização. Para ter sucesso nessa empreitada, todavia, é necessário que ele conheça as fronteiras organizacionais, ou seja, com quais recursos ele pode contar, quais são os riscos, qual será o valor adicionado com sua inovação etc. Filion (2013) apresenta um esquema intitulado "componentes de um sistema de atividades intraempreendedoras", que é mostrado a seguir:

Figura 3: Componentes de um Sistema de Atividades Intraempreendedoras



Fonte: FILION (2013, p. 24)

Tal esquema mostra a visão que o intraempreendedor precisa ter para conseguir inovar em uma organização. Resumidamente, ele precisa saber qual o apoio e recursos que possui, a necessidade a ser atendida na organização, como criar a oportunidade e o valor adicionado desta inovação, os limites a serem respeitados, as habilidades políticas necessárias e, por fim, os riscos a serem corridos. Todavia, além dessa visão holística da organização, é necessário que a empresa adote práticas que facilitem o florescer do empreendedorismo em uma organização – são as práticas intraempreendedoras.

As práticas intraempreendedoras são ações desenvolvidas pelas organizações e pelos seus colaboradores no sentido de facilitar que o

fenômeno do empreendedorismo corporativo aflore dentro dessas organizações. O que se almeja com tais práticas é que:

funcionários e departamentos se tornem parceiros da empresa, gozando de autonomia e independência para iniciar e conduzir projetos de alto valor agregado, capacitando seus colaboradores a se tornarem verdadeiras empresas, com noções de marketing, finanças, operações, dando-lhes condições para estruturar uma ideia e negociá-la, noções de gestão de projetos e liderança, habilidades para tecer relações e obter apoio, tanto político como financeiro (HASHIMOTO, 2012, p. 1).

Neste contexto, os gestores devem ter em mente a importância de fatores como a orientação para o mercado, flexibilidade e satisfação no trabalho durante o planejamento de estratégias e práticas para avançar o empreendedorismo corporativo (WYK; ADONISI, 2012).

Quem faz um estudo mais aprofundado acerca das relações entre a satisfação dos empregados, o intraempreendedorismo e o crescimento das empresas são os pesquisadores Antoncic e Antoncic (2011), que afirmam que tal situação de satisfação é um antecedente crucial para o intraempreendedorismo.

Para os autores, o conjunto de elementos que causam a satisfação dos funcionários é formado por:

- **A satisfação geral com o trabalho**, que consiste nas condições de trabalho, tempo e reputação da empresa no mercado;
- **Relacionamento entre os colaboradores**, que consiste em relações entre empregados e também inclui entrevistas pessoais anuais com os trabalhadores;
- **Remuneração, benefícios e cultura organizacional**, que incluem salário, remuneração, reconhecimento, promoção, educação, permanência no emprego, clima e cultura organizacional;
- **A lealdade do empregado**, que descreve o quanto o empregado se compromete com a

organização (ANTONCIC E ANTONCIC, 2011, p. 591), grifos desse pesquisador.

Como as referidas práticas intraempreendedoras são muito diversificadas, a sessão a seguir apresentará um agrupamento das principais práticas encontradas na literatura.

### 2.3.3.1 Prática de Reconhecimento dos Intraempreendedores

Para que a ação intraempreendedora seja eficaz, cabe ao nível estratégico da empresa desenvolver políticas de apoio e reconhecimento do profissional que se diferencia dos demais pelas suas ações de cunho empreendedor. Essa necessidade se deve ao fato de que, segundo Pessoa e Oliveira (2006, p. 512), “o intraempreendedor tem a necessidade de reconhecimento por parte de seus superiores e pela própria sociedade, vontade de aumentar o status e de ser respeitado pelos amigos e pela família.” Neste contexto, ações que estimulem a criação de programas de recompensa e reconhecimento, além de facilitar o feedback aos profissionais que inovam e empreendem na organização, são boas práticas apontadas pelas autoras para aumentar o nível de intraempreendedorismo nas organizações.

Esse reconhecimento não deve, contudo, ser somente verbal ou simbólico. Assim, as empresas devem fornecer oportunidades de crescimento pessoal e desenvolvimento para seus empregados, além de garantir que seus funcionários sejam pagos de forma justa pelo seu trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

### 2.3.3.2 Práticas para Fomentar a Criatividade e a Inovação

Acerca das melhores práticas, Sixsmith e Mooney (2012) também citam que fomentar a criatividade dos funcionários, a inovação na organização e a liderança dos gestores são práticas empresariais que podem levar a uma maior probabilidade de produzir resultados transformacionais na organização. A criatividade e a inovação podem ser estimuladas na medida em que a organização faça o possível para que os funcionários trabalhem em tarefas desafiadoras e interessantes (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011).

Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 39) vão na mesma linha, afirmando que a organização que deseja criar um ambiente que conduza ao comportamento empreendedor, deverá seguir cinco importantes dimensões, quais sejam:

- **Garantir de apoio da alta direção** - na medida em que, quando se percebe que há esse apoio, se promove e facilita o comportamento empreendedor, incluindo a defesa de ideias inovadoras e o fornecimento dos recursos de que as pessoas necessitam para tomar ações empreendedoras;
- **Garantir autonomia aos trabalhadores** - na medida em que se percebe que a organização tolera o fracasso, isso dá liberdade aos gerentes, livrando-os da supervisão excessiva e permitindo que eles deleguem a autoridade e responsabilidade a gestores e trabalhadores de nível inferior;
- **Fornecer recompensas ao comportamento empreendedor** - sistemas de recompensa que incentivem a tomada de risco e a inovação têm um forte efeito sobre a tendência dos indivíduos em se comportarem de maneira empreendedora;
- **Disponibilizar tempo** – refere-se à percepção de que os horários de trabalho flexíveis asseguram um tempo extra para indivíduos e grupos buscarem inovações, de modo a alcançar objetivos organizacionais de curto e longo prazo;
- **Flexibilizar as fronteiras organizacionais** – significa que os limites organizacionais são flexíveis, o que melhora o fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, bem como entre departamentos e divisões dentro da organização (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014, p. 39), grifos deste pesquisador.

### 2.3.3.3 Prática de Comunicação

Outra prática importante para estimular o intraempreendedorismo é a política de boa e constante comunicação com os empregados. Nesse sentido, Pessoa e Oliveira (2006) recomendam que a empresa deve adotar ações de forma a aumentar a participação dos funcionários, tais como uma maior disseminação de informações. Portanto, é fundamental

que os objetivos e estratégias, além dos resultados alcançados, sejam informados constantemente, de maneira que todos tenham conhecimento da situação da empresa e do que pode ser feito para contribuir mais efetivamente. É preciso, ainda, que os dirigentes “aprovelem o comportamento empreendedor e reconheçam a importância da proatividade e da inovação em suas organizações”, de modo que a inovação e o espírito empreendedor estejam disseminados por toda a empresa (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 517).

A ideia de manter canais abertos e estreitos de comunicação com os empregados também é defendida por Castrogiovanni, Urbano e Loras (2011), em um estudo sobre o intraempreendedorismo em micro e pequenas empresas. Para os autores, tal prática ajuda a estimular o comportamento empreendedor dentro das empresas. Além disso, eles destacam que a comunicação entre os funcionários é particularmente relevante para o desenvolvimento de projetos inovadores dentro das empresas, gerando um clima de confiança e segurança entre todos os atores participantes do processo. Os autores ainda concluem que:

a criação de relações pessoais e o desenvolvimento de uma comunicação aberta entre proprietários gerentes e funcionários e entre os próprios funcionários pode ajudar a explicar a dinâmica de comportamentos empreendedores dentro de pequenas empresas. A abertura na comunicação é importante, não só para a promoção de atividades empreendedoras, mas também para criar o ambiente de trabalho mais adequado para levar a cabo outras práticas de gestão que estimule comportamentos empreendedores. Em particular, a comunicação melhora a cooperação e a criação de confiança entre os funcionários das pequenas empresas, ao mesmo tempo que facilita que os proprietários gerentes reconheçam, através de recompensas financeiras, por exemplo, as iniciativas empreendedoras dos funcionários (CASTROGIOVANNI; URBANO; LORAS, 2011, p. 43).

A confiança nos gerentes também é apontada por Rigtering e Weitzel (2013) como fator importante para estimular o comportamento inovador e a iniciativa pessoal entre os funcionários. Assim, a

comunicação constante pode gerar nos funcionários esta confiança tão importante para o estímulo ao comportamento intraempreendedor.

Antoncic e Antoncic (2011) também afirmam que é importante que os líderes e gestores compartilhem informações relevantes com a sua equipe de subordinados, de tal forma que eles tenham conhecimento da efetividade, sucesso ou fracasso das implementações e inovações ocorridas na organização.

#### 2.3.3.4 Prática de Liberdade de Ação

Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 38), apontam a liberdade e a “quebra de regras” como boas práticas que devem ser incentivadas no sentido de se buscar o comportamento empreendedor dos funcionários. Para os autores, “para que o empreendedorismo corporativo floresça em empresas estabelecidas, é necessário que os indivíduos estejam livres para perseguir ações e iniciativas, a despeito das regras organizacionais”.

Antoncic e Antoncic (2011) chamam essa liberdade de ação de “flexibilidade”. Para os autores, as empresas devem ser flexíveis em resposta a mudanças e procurar continuamente fazer melhorias nos processos. Assim, um número excessivo de procedimentos formais na execução de tarefas deve ser evitado, dando liberdade aos empregados para inovarem e proporem novas soluções para os problemas da empresa.

Pinchot, por sua vez, já na década de 1980, chamava a liberdade para desenvolver novas ideias de “flexibilidade corporativa”. Para o autor:

Os intraempreendedores precisam de recursos discricionários para explorar e desenvolver novas ideias. Algumas empresas dão, a seus funcionários, liberdade para usar uma parte do seu tempo em projetos de sua própria escolha e reservam fundos para a exploração de novas ideias quando essas ocorrem (PINCHOT, 1989, p. 170).

#### 2.3.3.5 Prática de Tolerância a Erros

A tolerância a erros também é apontada como uma prática que incentiva o intraempreendedorismo. Neste contexto, quando os gerentes

percebem que o ambiente institucional tem uma boa tolerância para riscos e erros, intrínsecos de toda inovação, eles sentem-se mais abertos à mudança dos modelos de orientação estratégica da organização, o que facilita o comportamento empreendedor (HARO; CORREA; POZO, 2011).

Com essa tolerância, os funcionários sentem-se autorizados a tomar decisões relacionadas ao seu local de trabalho, mesmo que essas decisões possam incorrer em erros (ANTONCIC e ANTONCIC, 2011).

Pinchot (1989, p. 171) também acredita na tolerância a erros como ferramenta de auxílio à inovação quando afirma que a inovação “não pode ser conseguida sem riscos e erros”. Para o autor, “mesmo as inovações bem-sucedidas começam geralmente com enganos e falsos começos”.

#### 2.3.3.6 Prática de Treinamento e Desenvolvimento

Um aspecto interessante verificado na pesquisa teórica é que o treinamento e desenvolvimento dos funcionários em assuntos relativos ao empreendedorismo podem ser positivos, mas, em alguns casos, negativo. Se os funcionários já tiverem certo grau de comportamento empreendedor, verão no treinamento uma maneira de estimular ainda mais suas características intraempreendedoras. Por outro lado, se os funcionários forem reativos ao assunto, verão as estratégias de treinamento e desenvolvimento mais como uma obrigação do que como uma oportunidade de melhoria da sua eficiência (RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Por outro lado, Antoncic e Antoncic (2011) são enfáticos ao afirmar que a aprendizagem deve ser considerada como um valor e a educação como um investimento, demonstrando que o investimento em educação, treinamento e desenvolvimento são práticas necessárias para estimular o intraempreendedorismo nas organizações.

#### 2.3.3.7 Prática de Liderança

Derradeiramente, apresenta-se o papel da liderança, que também é fundamental na obtenção de um comportamento intraempreendedor entre os funcionários. Resultados obtidos em pesquisas recentes indicam que os funcionários identificados com a organização e a prática do empowerment, além da existência da chamada “liderança autêntica”, geram o comportamento intraempreendedor nos funcionários. Valsania, Moriano e Molero (2014) definem a liderança autêntica como um

padrão de comportamento do líder que consegue um desempenho além das expectativas, sendo sustentável e mantido ao longo do tempo, como consequência da relação dos dirigentes com os seus colaboradores nas organizações onde trabalham. Assim, os autores intuem que a liderança autêntica é um antecedente do intraempreendedorismo (VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2014).

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.4.1 A Nova Gestão Pública no Mundo

O serviço público ao redor do mundo tem sido objeto de estudos com a finalidade de tentar transpor diversas dificuldades que abrangem ineficiência, altos custos, excesso de formalismo e burocracia, dentre outros problemas. Estes estudos resultam em reformas administrativas que, invariavelmente, geram também mudanças no complexo sistema de gestão de recursos humanos do setor público (BACH; BORDOGNA, 2011).

Uma das reformas propostas em diversos estudos, sobretudo a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980 nos Estados Unidos e Reino Unido, é a introdução do chamado “New Public Management – (NPM)”, ou, em tradução livre e doravante, Nova Gestão Pública – (NGP). A NGP tem no seu projeto a intenção de reduzir o tamanho do estado e consiste em replicar, no serviço público, algumas práticas usadas na gestão privada, tais como reengenharia de processos, gestão enxuta e gestão da qualidade total (TQM), a fim de melhorar os serviços públicos. Assim, a NGP evoluiu em meados dos anos 1980 prometendo melhorar os serviços públicos, tornando as organizações do setor público muito mais “empresariais” e “orientadas para o mercado”, com ênfase na responsabilidade e transparência (accountability) e na capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos (EL-HADDADEH; WEERAKKODY, 2012).

Bernier, Hafsi e Deschamps (2014) também ensinam que foi no início dos anos 80 que a era da nova gestão pública nasceu e o neoliberalismo tornou-se a ideologia dominante. Para os autores, os políticos foram então eleitos defendendo reduções de orçamento, do número de funcionários públicos e uma reinvenção do estado. A necessidade de inovação, em particular, a que conduziu a melhorias administrativas, começou a ser discutida.

Walker e Damanpour (2011), por sua vez, descrevem que as reformas simbolizadas pela nova gestão pública levaram a mudanças

importantes na organização e gestão do setor público, com base na noção de mercados competitivos e na adoção de práticas de gestão do setor privado. Assim, para os autores, as organizações públicas ficaram engajadas na sua reestruturação e na melhoria dos processos de gestão, a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Sob esta visão, apesar de ter nascido como um conceito muitas vezes mal definido, a ideia central do programa NGP foi que a eficiência e eficácia dos serviços públicos só poderiam ser melhorados diminuindo ou eliminando qualquer diferença entre os setores público e o privado. Assim, a utilização de mecanismos de governança orientados para o mercado, em conjunto com técnicas de gestão do setor privado, apareceu e espalhou-se rapidamente muito além dos países pioneiros - Reino Unido, EUA, Austrália e Nova Zelândia (BACH; BORDOGNA, 2011).

Rayner, Lawton e Williams (2012) também enaltecem o surgimento da NGP como forma de responder às demandas da sociedade. Os autores afirmam que, devido às exigências crescentes do setor público existe uma pressão constante para que os profissionais introduzam formas inovadoras de trabalhar no desempenho do seu papel e para serem mais eficientes e eficazes. Para os autores, o impulso da reforma da NGP é tornar as organizações mais responsáveis na prestação de serviços públicos, enfatizando a concorrência, metas e controles.

Svidroňová e Mikuš (2014), por sua vez, chamam de mercantilização dos serviços públicos a ação que visa um aumento contínuo da eficiência da despesa pública, a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos e a implementação dos instrumentos de gestão profissional no setor público.

Neste contexto, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a introdução da nova gestão pública, embora tenha tido certo apoio da população que, em culturas anglo-saxãs, tem um viés mais liberal, teve forte resistência das organizações sindicais, que viam tais mudanças com certa desconfiança (BACH; GIVAN, 2011).

Todavia, ainda que a sua coerência tenha sido contestada, as principais reformas associadas à NGP têm promovido uma maior liberdade de gestão no setor público, aproximando-o do estilo de gestão utilizado no mercado privado. Tal modelo estabelece unidades organizacionais semi-independentes, com a responsabilidade de gestão descentralizada e focada em padrões mensuráveis de desempenho e responsabilidade individual pelos resultados. Assim, as reformas trazidas pela nova gestão pública podem ser agrupadas em três temas

principais: mercantilização, gerencialismo e gestão de desempenho (BACH; GIVAN, 2011).

Por outro lado, El-Haddadeh e Weerakkody (2012, p. 283) possuem uma visão crítica acerca do NGP, afirmando que:

por muitos anos, os defensores da nova gestão pública (NGP) apresentaram-na como uma fórmula para melhorar o setor público, tornando-o mais eficiente. No entanto, as reformas baseadas na NGP não conseguiram provar que resultaram em serviços mais eficientes, eficazes e de qualidade para os cidadãos.

Além disso, ainda segundo os autores, as influências de tal política de gestão resultaram em desperdício de dinheiro público e na criação de uma maior exclusão social.

Contudo, ainda assim, os autores também afirmam que setor público pode adotar boas práticas do setor privado, tais como a gestão de relacionamento com o cliente. Tal prática no setor privado tem demonstrado excelentes exemplos de como as empresas reagem às sugestões e expectativas dos clientes e poderia ser replicada no serviço público. Todavia, o interesse público deve sempre nortear as mudanças no setor (EL-HADDADEH; WEERAKKODY, 2012).

Outros autores também apontam críticas ao movimento da NGP. Tais críticas têm respaldo no fato de que a NGP é baseada em teorias que partilham uma suposição de que todos os indivíduos são autointeressados e procuram maximizar sua própria utilidade. Assim, programas de incentivo, tais como remuneração por desempenho individual, a fim de minimizar “comportamentos oportunistas”, frequentemente criam uma cultura de gestão de baixa confiança, com foco em metas de curto prazo que podem ser divisivas e corroer o compromisso pessoal (BACH; BORDOGNA, 2011).

Uma terceira visão acerca do serviço público é aquela oferecida por autores que defendem o fato de que a eficiência no serviço público se daria pelo ethos do próprio servidor público. Ainda segundo esta vertente, o funcionário trabalharia de forma eficiente por saber que está lidando com o bem público, suficiente para lhe gerar motivação (WRIGHT; PANDEY; MOYNIHAN, 2012; RAYNER; LAWTON; WILLIAMS, 2012). Assim, algumas pesquisas mostram que os funcionários públicos podem ser atraídos para as missões das organizações públicas, pois essas missões são consistentes com seus

valores pró-sociais e desejo de ajudar os outros (WRIGHT; PANDEY; MOYNIHAN, 2012).

Neste mesmo sentido, Rayner, Lawton e Williams (2012), afirmam que a base do ethos do serviço público ultrapassa os conceitos comuns e sugere que os profissionais do setor público são motivados ao trabalho seguindo um sistema de valor intrínseco, que inclui comportamento altruísta, bem como a crença em uma “ética do serviço público”. Assim, em muitos casos, a satisfação é associada a servir o bem público, sendo que isto requer trabalho fora do escopo do seu contrato (RAYNER; LAWTON; WILLIAMS, 2012).

Finalmente, Bach e Bordogna (2011) afirmam que o serviço público tem um status distinto e cultural, com um sistema tradicional de direito público e administrativo que regula a relação cidadão-Estado, bem como a relação entre os funcionários públicos e seu empregador, o que, muitas vezes, atrasa a implementação de mudanças estruturais no setor.

É importante salientar que a nova gestão pública não pode ser confundida com o intraempreendedorismo no serviço público, embora as mudanças trazidas por essa nova visão, em alguns aspectos, foram aproveitadas pelos estudiosos do intraempreendedorismo público. Assim, interessa para esta tese saber como surgiu, se estruturou e se apresenta o serviço público no Brasil, de modo que se possa dar seguimento aos estudos do intraempreendedorismo no setor público. Para tanto, o tópico a seguir debruçar-se-á sobre este tema.

#### **2.4.2 A Gestão Pública no Brasil**

A gestão pública brasileira tem passado por uma série de ajustes e mudanças com o intuito de atender com maior qualidade os cidadãos e as necessidades do governo (PESSOA; OLIVEIRA, 2006). A necessidade de mudanças constantes e profundas na gestão pública brasileira é tamanha que Lima (2007, p. XII) chega a afirmar que, “sob o princípio da legalidade, nenhum órgão ou entidade público conseguirá ser melhor do que as piores e mais burocratizadas regulamentações”. Ainda segundo o autor, cinco reformas merecem destaque na história brasileira, quais sejam, a reforma burocrática (1936-1938), a primeira simplificação burocrática (1956), a reforma desenvolvimentista (1967), o programa nacional de desburocratização (1979) e o Gespública (1995).

Assim, é importante salientar o que diz Matias-Pereira (2008, p. 4), para quem:

Os debates sobre a reforma dos estados nos últimos anos estão contribuindo para elevar o nível de conscientização da sociedade organizada de que a modernização e o fortalecimento da Administração Pública, especialmente em termos de capital humano, infraestrutura e tecnologia, devem ser vistos como um processo permanente e necessário.

Portanto, para entender como estão se dando esses ajustes e mudanças, necessário se faz estudar o histórico da gestão pública no Brasil. Assim, este tópico se preocupa em traçar os antecedentes históricos da gestão pública brasileira, desde o período colonial até a atual fase democrática na qual o país está inserido.

#### 2.4.2.1 Histórico

A história da administração pública brasileira é marcada por uma série de adaptações e períodos de mudanças que refletem os diversos estágios desde o período colonial, passando pelos períodos ditatoriais, até o atual estágio democrático. Nesse período histórico, segundo Valadares et al. (2012, p. 9), “os três modelos de administração pública mais relevantes no contexto brasileiro foram o patrimonial, o burocrático e o gerencial”, embora durante esses períodos, não tenha sido possível enquadrar a gestão pública em um só modelo, prevalecendo um modelo híbrido de gestão.

Historicamente, até a revolução de 1930, o Estado brasileiro agia sob os interesses de uma elite agrária, formada pelos coronéis, proprietários de vastas extensões rurais. Assim, mesmo de forma desorganizada, o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Sob tal modelo, não havia distinção entre administração de bens públicos e os bens particulares destas elites (PALUDO, 2012).

Todavia, foi com o chamado Estado Novo e a Constituição de 1937, com o intuito de reduzir o poder desses aristocratas e das oligarquias, que se criou uma série de instituições públicas, o que fez com que o Estado ampliasse sua participação, na economia, criando a burocracia estatal (BRAGA, 2011; VALADARES et al., 2012).

Matias-Pereira (2008) atribui também a Vargas a decisão política, em 1936, de estruturar o aparelho do Estado e de implantar uma burocracia nos moldes preconizados por Werber, com o objetivo de

suprimir a administração patrimonialista que até então prevalecia no país. Neste contexto, a administração burocrática surge num quadro de aceleração da industrialização brasileira em que o estado passa a intervir no setor produtivo, sendo tal modelo uma consequência da emergência do capitalismo moderno no país (PALUDO, 2012).

Fadul, Silva e Silva (2012), por sua vez, contribuem no debate, pois observam que foi neste período de Vargas que houve a criação do Estado Administrativo, marcando com isso a primeira iniciativa para a modernização da gestão pública do país, baseado na teoria de Weber, que privilegiava a profissionalização da burocracia público-estatal. Valadares et al. (2012, p. 9) seguem na mesma linha, ao afirmarem que se deve “ressaltar que a reforma administrativa de Vargas foi um dos primeiros esforços para superar o modelo patrimonial em voga no contexto brasileiro, embora suas raízes patrimoniais não tenham sido suplantadas”.

Tal modelo burocrático de que falam os autores, foi instituído pelo sociólogo alemão Max Weber que:

ao estudar os tipos de sociedade e as formas de exercício da autoridade (tradicional e carismática), desenvolveu, como alternativa, o modelo racional-legal (burocrático) a partir de seus atributos (impessoalidade, especialização, normatização, hierarquização, meritocracia etc.) e das funcionalidades decorrentes (MARINI, 2004, p. 4).

O termo hoje em dia é estigmatizado, muito em função das suas disfunções, tais como excesso de controle, apego a papéis e arquivos, processos lentos etc. Todavia, quando implantado no Brasil, ainda na década de 1930, representava eficiência e ruptura com o patrimonialismo vigente (LIMA, 2007).

A ideia do novo modelo era aumentar a eficiência e produtividade das organizações eliminando os favorecimentos e a parcialidade que existia nas organizações e dando lugar a um sistema meritocrático. Tal reforma representou um marco na mudança da gestão do aparelho do estado, e estava centrada na ruptura com valores culturais arraigados e práticas desprezíveis, como o clientelismo, o centralismo exagerado e o nepotismo (LIMA, 2007).

Assim, no contexto público brasileiro, a mudança do modelo patrimonial para o modelo burocrático, baseado em Weber, se deu para

atender à necessidade de maior eficiência da máquina pública e com base em modelos análogos em países europeus e nos Estados Unidos. Essa afirmação é corroborada por Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 89), que esclarecem que “a partir da percepção de que para alcançar eficiência administrativa no Estado era preciso deixar de lado a administração patrimonial, propôs-se no Brasil, ainda oligárquico, um modelo baseado nos moldes da burocracia tratadas por Max Weber”.

Lima (2007, p. 19) lembra que, dentre as mudanças sugeridas pela reforma, que fora inspirada no modelo de serviço público Britânico, estavam a “instituição de critérios profissionais para ingresso no serviço público e o desenvolvimento de carreiras e regras para promoção, baseadas no mérito”.

Contudo, Braga (2011, p. 248) pondera que algumas “particularidades da nossa história impuseram restrições à formação de uma burocracia moderna”. Isto talvez se deva ao fato de que, para o mesmo autor, “a separação entre o público e o privado” no caso do Brasil, “foi o salto incompleto que nos impediu de contar com uma burocracia que atendesse o sentido apregoado por Weber” BRAGA (2011, p. 254).

Esta é a mesma percepção de Lima (2007), que apregoa que, devido ao peso dos valores arraigados na administração pública, como as práticas patrimonialistas, e devido ao populismo do governo, ainda hoje se fala em reformas que eliminem estes vícios.

Assim, com o passar dos anos, o modelo burocrático também apresentou suas limitações, dentre as quais o excesso de formalismo, o apego a normas e regulamentos e o extremo engessamento da máquina administrativa, resultando no fato de que, em muitos casos, a burocracia se tornou um fim em si mesma. Marini (2004, p. 4), discorrendo acerca dessas disfunções da burocracia, apregoa que “é certo que uma organização deve ser impessoal, o mesmo valendo para outros atributos do modelo; mas a impessoalidade em excesso é tão disfuncional quanto a ausência deste atributo, pois provoca desmotivação”.

Portanto, seguiu-se um período de reformas feitas para enfrentar essas limitações do modelo burocrático. As reformas consistiam em introduzir iniciativas de aperfeiçoamento via fortalecimento, numa tentativa de vincular os meios aos fins, modernizando a administração, em um contexto caracterizado pela expansão da atuação estatal (MARINI, 2004).

O primeiro registro que demonstra a preocupação do governo com o excesso de burocracia se deu em 1956, com o decreto do então presidente Juscelino Kubischek que criava a comissão de simplificação

burocrática. A ideia do governo era que, se simplificasse os processos burocráticos, algum efeito positivo acabaria sendo percebido pela sociedade ao receber um serviço público. Todavia, o decreto não representou uma reforma de grandes dimensões e também foi maculado pela dificuldade cultural de abandonar as práticas arraigadas (LIMA, 2007).

Assim, já em 1967, sob o governo militar, o poder executivo buscou dar maior efetividade à ação governamental, com a introdução de valores gerenciais na administração pública. Neste contexto, foi criado o Decreto-lei nº 200, de 1967, que determinava a autonomia de gestão, descentralização administrativa, criação de empresas estatais, autarquias e fundações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Portanto, a reforma desenvolvimentista de 1967, por sua vez, gerou uma mudança mais robusta no aparelho do estado, pois alterava o sistema de ingresso no serviço público e redesenhou a estrutura organizacional do estado. Lima (2007) é outro estudioso que também ressalta que a reforma criou, por exemplo, a administração indireta, formada pelas autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, que, munidas de maior autonomia, gerava uma inédita flexibilidade e agilidade nas decisões do estado.

Entretanto, é somente em 1979 que surge a primeira proposta clara de reorientação da administração pública para o foco em que se dá o relacionamento das organizações públicas com os cidadãos. Assim, o Programa Nacional de Desburocratização trazia em seu bojo a consciência de que o serviço público significa servir ao cidadão. Todavia, em que pese o fato de ter se proposto a desburocratizar a administração pública, o resultado foi o oposto, aumentando drasticamente a carga burocrática (LIMA, 2007).

Matias-Pereira (2008), em seus relatos, afirma que este programa foi lançado ao cabo de uma série de mudanças administrativas que estavam ocorrendo no mundo, sobretudo nos Estados Unidos e Reino Unido. Segundo o autor, todavia, a reforma só tomou impulso na década de 1990, com o governo de Fernando Collor, através da abertura da economia brasileira, de desregulamentações do aparelho do estado e de um programa de privatizações.

Contudo, o lado mais importante desta reforma foi ter lançado a semente do que seria, anos mais tarde, a última reforma amplamente apresentada pela administração pública brasileira, qual seja, o Gespública, de 1995, que introduziu de fato o modelo de administração gerencial no contexto da administração pública. O modelo gerencial

possui, como maior princípio, o de focar a sua atenção nos cidadãos e nos serviços a eles prestados.

Paludo (2012) corrobora essa ideia quando afirma que a reforma gerencial representou a introdução de uma cultura e de técnicas modernas na administração pública, geralmente oriundas da iniciativa privada.

Matias-Pereira (2012, p. 5), contudo, é quem mostra uma perspectiva ampla do que representou a mudança para o que se pretende ser o modelo atual, qual seja o de administração pública gerencial. Para o autor, a administração pública gerencial:

emerge na segunda metade do século XX como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo burocrático. A eficiência na administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo os cidadãos como beneficiários - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Na visão de Lima (2007), por sua vez, o Gespública se diferenciou das demais reformas administrativas na medida em que focava os valores e as atitudes do governo e dos funcionários, em detrimento dos cargos e organogramas. Assim, o objetivo da reforma era aumentar a governança do estado, ou seja, sua capacidade de governar com efetividade e eficiência, voltando as ações dos serviços do Estado para o atendimento aos cidadãos.

Já na percepção de Matias-Pereira (2008, p. 4), a reforma proposta pelo governo Fernando Henrique Cardoso buscou “implantar modelos organizacionais/institucionais e introduzir uma cultura gerencial, associados aos distintos instrumentos que fortalecem valores democráticos, como a transparência, a participação e controle social”.

Todavia, em que pese o fato de que a mudança pretendida pelo Gespública seja simples de se compreender, Lima (2007) aponta que é

de difícil implementação, devido à cultura burocrática e ao apego ao poder, sintomas ainda presentes na administração pública brasileira.

Neste contexto, conforme afirma LIMA (2007, p. 27):

Não é possível afirmar que as reformas foram um fracasso. Mas seguramente, o sucesso que alcançaram desfez-se no tempo, provavelmente pela força de práticas arraigadas, de uma certa regularidade de comportamento reciprocamente aceitos pelos agentes da administração pública de um lado e pelos cidadãos do outro.

Todavia, na medida em que se aumentam os graus de cidadania e de educação da população, parte de seus componentes se acostuma a padrões mais elevados encontrados no setor privado, Assim, estes atores se tornam cada vez menos propensos a aceitar as ações inflexíveis e burocráticas encontradas nos serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Paludo (2012) apresenta uma visão semelhante, pois, para o autor, a democracia e a globalização trouxeram a necessidade de modernização da gestão pública, cobrando eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Assim, uma nova visão sobre as atividades de gestão que constituem o aparelho burocrático do estado é urgente e precisa. Esta nova visão pode ser baseada no conceito do empreendedorismo, ou, mais especificamente, no intraempreendedorismo. Acredita-se que esta reforma, baseada no incentivo ao comportamento empreendedor, possa trazer as mudanças que resultem na melhoria da qualidade dos serviços entregues à população. Assim, o tópico seguinte apresentará como este conceito tem sido trabalhado no mundo e no Brasil.

## 2.5 O INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

*"L'intrapreneuriat dans le secteurs public e parapublic n'est pas facile, mais il n'est pas impossible. Certains dissent que bureaucratie et intrapreneuriat sont des oxymorons" (FILION, 2013, p. 3).*

Conforme foi mencionado no item 2.3, que explicita o conceito de intraempreendedorismo, tal constructo refere-se ao empreendedorismo dentro de organizações existentes. Assim, quando se

fala de setor público, tem-se que o empreendedorismo ocorre através das ações dos agentes públicos, atuando como intraempreendedores.

Neste contexto, Heinonen (2000, p. 2) define o intraempreendedorismo público como sendo “a maneira empreendedora de ação em uma organização existente, mais especialmente, em uma organização do setor público”.

Já Zampetakis e Moustakis (2010, p. 874) descrevem o intraempreendedor público como o detentor das seguintes habilidades: “capacidade de eliminar a burocracia; visão estratégica; capacidade de criar um enérgico ambiente de trabalho e orientado à mudança”.

Todavia, ao analisar os textos acadêmicos sobre o assunto, ora os autores se referem ao termo “empreendedorismo público”, ora ao “intraempreendedorismo público”. Portanto, para não gerar conflito entre os conceitos, esta tese usará tanto um constructo quanto o outro para se referir às ações levadas a cabo pelos intraempreendedores dentro das organizações do setor público.

Esclarecido este ponto, é importante frisar, contudo, que, quando se fala em empreendedorismo, dificilmente o interlocutor remeterá seu pensamento ao serviço público. Isso se deve ao fato de que a gênese da palavra tem a ver com a capacidade de assumir riscos, inovar, ter uma ideia e capitalizar sobre ela, gerando lucros sobre negócio resultante, atitudes pouco comuns no ambiente público.

Esta afirmação encontra respaldo em Bernier e Hafsi (2007) que afirmam que o empreendedorismo é incomum no setor público por causa das características desse setor. Para os autores, as organizações do setor público são, muitas vezes, motivadas por objetivos sociais e políticos, em vez da busca de lucro. Além disso, elas estão menos expostas ao mercado e sua aplicação rigorosa de medidas de redução de custos ou de requisitos de eficiência, embora a pressão sobre essas empresas tenha aumentado ao longo do tempo.

Como consequência desse estado de coisas no setor público, fica latente a noção de que o empreendedorismo possui uma forte ligação prioritariamente com o setor privado, o que resulta no fato de que, em muitos casos, o fenômeno do empreendedorismo no setor público seja negligenciado (SUNDIN; TILLMAR, 2008).

Assim, para que o empreendedorismo possa influenciar e estar presente nas práticas gerenciais das políticas públicas, Zahra e Wright (2011) afirmam que é necessário haver uma mudança substantiva no foco, conteúdo e métodos de pesquisa sobre o tema.

Em que pesem, todavia, essas ponderações, crescem nos últimos anos, os estudos acerca do empreendedorismo público como forma de

gerar mais inovação e qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007, 2010; MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; KEARNEY; MORRIS, 2015).

Gomes, Consoni e Lapolli (2015, p. 707) corroboram esta ideia, pois postulam que:

em que pese o fato de que o intraempreendedorismo seja uma ideia prioritariamente utilizada em organizações do setor privado, tem crescido nos últimos anos a noção de que tal pensamento possa ser usado no serviço público como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

Da mesma forma, os estudos de Heinonen (2000), além de Heinonen e Toivonen (2008) também apontam que o empreendedorismo, como um processo, pode ser encontrado nas organizações do setor público, especialmente após várias mudanças gerenciais ocorridas nesse setor, sobretudo na Europa, que aproximaram em muito as organizações públicas e privadas.

Valadares et al. (2015), corroboram essa ideia e acreditam que o interesse pelo tema se deve ao fato de que está em curso um processo de modernização nas instituições públicas que tem sido associado a noções comportamentais e gerenciais, que trazem consigo conceitos e práticas que eram próprias e restritas às organizações empresariais privadas. Ainda para os autores, “o empreendedorismo é uma dessas noções e ele tem sido empregado no setor público, principalmente em países europeus, como forma de criar valor para os cidadãos” (VALADARES et al., 2012, p. 2).

Essa criação de valor para o cidadão se dar através da inovação, que pode estar presente tanto no serviço público quanto na iniciativa privada. Coelho (2010) confirma esse pensamento, pois afirma que tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, com ou sem fins lucrativos, o agente de inovação é o empreendedor, uma vez que é ele quem busca e conduz a inovação. Isso ocorre, segundo a autora, porque:

as forças que regem a inovação não diferem se o fenômeno do empreendedorismo ocorre numa organização privada ou pública. Os princípios regedores são os mesmos. Não importa que o processo seja conduzido por uma instituição governamental ou não governamental:

basicamente as forças estão situadas entre o que funciona e o que não funciona (COELHO, 2010, p. 236).

Para que haja inovação e empreendedorismo, por sua vez, é necessário que a cultura organizacional aponte para este sentido. Assim, Marini (2004) afirma que a eficácia na transformação do serviço público é determinada pela qualidade da gestão, a qual depende da introdução de uma cultura empreendedora na administração pública.

Valadares et al. (2012) também acreditam que o empreendedorismo no serviço público, através da apropriação de técnicas gerenciais na administração pública, pode trazer benefícios para os cidadãos, mas é necessário que se desenvolva uma cultura empreendedora. Para os autores:

Estas técnicas [da iniciativa privada], quando bem delimitadas e adaptadas ao contexto local, podem contribuir para o alcance de maior efetividade da organização pública. Neste sentido o empreendedor público pode contribuir, pois, devido a seu comportamento, auxilia a organização a se tornar mais dinâmica, flexível e focada nos resultados. No entanto, para que isso aconteça, observa-se a necessidade de desenvolver uma cultura empreendedora na organização pública (VALADARES et al., 2012, p. 13).

Neste contexto, é importante salientar que o setor público tem passado realmente por uma mudança, que pode ser entendida também como mudança cultural, rumo a um serviço público mais empreendedor. Essas mudanças são fruto de uma nova visão e reestruturação da administração pública, que foi iniciada nos Estados Unidos e na Europa, com reflexos sobre diversos países do mundo. Assim, o tópico a seguir abordará o histórico destas mudanças.

### **2.5.1 Histórico do Intraempreendedorismo no Setor Público**

Acerca da evolução histórica desse constructo na administração pública, Marini (2004) descreve que os primeiros sinais da introdução de uma nova cultura baseada no empreendedorismo e inspirada em práticas da gestão empresarial se deram a partir dos anos 1980, com a denominada Nova Gestão Pública (NGP). Este movimento surgiu no

Reino Unido, no final dos anos 1970 com o governo de Margareth Thatcher e, posteriormente, foi adotado nos Estados Unidos pelo governo de Ronald Reagan, além de países como Austrália e Nova Zelândia. Na América do Sul, foi seguido pelo Chile nos anos 1990 e, no Brasil, pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995 (MARINI, 2004).

Zampetakis e Moustakis (2007) também afirmam que a necessidade de atualização do serviço público fez surgir inúmeras reformas, dentre as quais, a principal, que ficou conhecida como a nova gestão pública (NGP) que propunha mudanças estruturais e nos processos internos. Este movimento, por sua vez, fez surgir, afirmam os autores, “o empreendedorismo corporativo, que está ganhando força dentro da literatura como veículo para renovação estratégica e de mudança, que transformará a burocracia para a inovação” (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2007, p. 414).

Este movimento de modernização no serviço público também é notado por Kim (2010), além de Meynhardt e Diefenbach (2012), que descrevem que ações que buscam maior performance e resultados, além do movimento da nova gestão pública, foram introduzidas e implementadas para melhorar o desempenho dos governos. Assim, com o objetivo de realizar as tarefas do governo de forma mais eficaz, uma série de abordagens baseadas no mercado tem sido introduzidas no setor público, tais como privatizações, parcerias público-privadas, outsourcing e o empreendedorismo.

Bernier (2014), por sua vez, defende que o empreendedorismo público não deve ser o preconizado pela nova gestão pública, mas também não deve proporcionar o estado benevolente do passado. O autor afirma que os estados modernos têm que possuir instituições que corram risco, aceitem algumas falhas e sejam mais eficientes, sendo essa a nova visão do serviço público esperada pelos contribuintes, o que a caracterizaria como uma gestão empreendedora.

Contudo, essa nova visão do serviço público, baseado em um estado mais “leve”, traz consigo as marcas do neoliberalismo econômico, sob a égide do “estado mínimo”, o que lhe gerou uma série de críticas. Entretanto, no que diz respeito ao empreendedorismo público, o que se busca é que os governos e os próprios agentes públicos entendam a máquina pública como uma organização que deve funcionar bem para o bom atendimento do cidadão. Assim, conceitualmente, Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 87) definem o empreendedorismo no serviço público como sendo a ação de:

um indivíduo ou grupo de indivíduos que se comprometem com a atividade desejada para iniciar a mudança dentro da organização, na qual busca adaptar, inovar e facilitar o risco. Nessa conceituação, metas e objetivos pessoais são menos importantes do que a geração de um bom resultado para a organização pública.

Todavia, para que a mudança ocorra em organizações públicas, é necessário que se verifique a cultura de tais organizações, estimulando nela o empreendedorismo. Nesse sentido, Valadares e Emmendoerfer (2015) afirmam que o desenvolvimento do que chamam de “orientação empreendedora”, poderia estimular a cultura da mudança no setor público e, em consequência, propagar o espírito empreendedor na administração pública. Este espírito empreendedor facilitaria a cultura de gestão no setor público, em contraposição aos modelos burocrático e patrimonialista.

No que diz respeito ao Brasil, por seu turno, pode-se afirmar que os primeiros fundamentos de deram origem ao empreendedorismo público apareceram com as reformas administrativas ocorridas no poder executivo federal a partir de 1995. Tais reformas buscaram implantar um maior nível de profissionalismo e trazer a cultura da gestão para o serviço público. Assim, Marini (2004) aponta como principais pontos dessas reformas os seguintes:

- a criação de agências reguladoras e executivas;
- a adoção de instrumentos gerenciais como contratos de gestão, programas de inovação e de qualidade na administração pública;
- a valorização do servidor através de uma nova política de recursos humanos e do fortalecimento de carreiras estratégicas;
- a revisão da política de remuneração e intensificação do processo de capacitação de funcionários, visando a promover uma mudança cultural;
- o lançamento do Plano Plurianual 2000/2003, que introduziu um novo conceito de programa de planejamento das ações públicas;
- a intensificação do uso da tecnologia de informação, orientada para a melhoria do atendimento ao cidadão;

- a transparência e modernização da gestão interna (governo eletrônico, comprasnet, receitanet, quiosques, rede governo, sistemas corporativos de gestão).

É importante salientar que a ação intraempreendedora, gerada por essas mudanças e reformas do serviço público, se dá apenas se for transformada em práticas levadas a cabo pelas organizações e pelos próprios intraempreendedores. Nesse sentido é importante apresentar quais práticas intraempreendedoras têm sido utilizadas na gestão pública. Assim, a seguir se mostrará tais ações desenvolvidas no âmbito de organizações públicas.

### **2.5.2 Práticas Intraempreendedoras na Gestão Pública**

Em que pese o fato de que o empreendedorismo tenha se desenvolvido nas organizações públicas nos últimos anos, as ações intraempreendedoras ainda são muito incipientes. Valadares et al. (2012, p. 3) tentam explicar tal situação afirmando que na administração pública, “vale destacar que o aspecto burocrático é muito evidente”. Assim, “buscar oportunidades, nesse contexto, se torna muito mais desafiador ao empreendedor. Portanto, é preciso refletir se o empreendedor poderia sustentar-se em um ambiente mais estático”.

Portanto, embora os estudos sobre as consequências da inovação e do intraempreendedorismo no setor privado sejam extensivamente estudados, no setor público, tais estudos ainda são raros. Ainda assim, já é possível perceber que os setores público e privado apresentam bastantes diferenças, o que torna a simples transposição de práticas complexa e até inadequadas (DIEFENBACH, 2011; GOMES; LAPOLLI, 2014).

Acerca dessas diferenças, Meynhardt e Diefenbach (2012) afirmam que, no que diz respeito ao empreendedorismo no serviço público, há, no entanto, limites na sua aplicação: no setor privado, por exemplo, há práticas muito comuns, como o apoio à gestão ou maior disponibilidade de recursos. Por outro lado, uma organização pública não é orientada para buscar lucros, mas sim para cumprir suas atribuições legalmente definidas.

Neste contexto é necessário que se adotem práticas para se estimular a flexibilidade como forma de gerar oportunidades e o comportamento empreendedor no ambiente público. A importância de estruturas organizacionais flexíveis deve ser continuamente anunciada

como meio para as mudanças estruturais eficazes de modo a apoiar o empreendedorismo público (KIM, 2010; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2010).

Também neste contexto, Heinonen (2000) apresenta o que chama de práticas intraempreendedoras específicas para o setor público. Para o autor, essas práticas são subdivididas, no nível organizacional, em:

1. Cultura Organizacional: a criação de um ambiente organizacional de segurança e confiança são a base para a emergência do intraempreendedorismo. Além disso, deve-se criar uma atmosfera em que os servidores se sintam pertencentes a um todo, com metas conjuntas para a equipe;
2. Comunicação da Estratégia: comunicar a estratégia organizacional a todos os níveis da estrutura. Uma estratégia “nebulosa” e confinada aos altos escalões dificulta o surgimento do intraempreendedorismo;
3. Estrutura Organizacional: manter uma estrutura organizacional enxuta e flexível facilita o trabalho em grupo e também é uma prática que favorece o surgimento de ações intraempreendedoras.

Afora isso, o autor ainda afirma que a incorporação do intraempreendedorismo no setor público é uma questão de mudança de práticas gerenciais e organizacionais para a auto-direção, capacidade de inovação, flexibilidade e maior responsabilidade - em uma palavra, intraempreendedorismo (HEINONEN, 2000).

Tosterud (2000), por sua vez, fala em práticas tais como processos orientados para o cliente, “bottom-up empowerment” e hierarquias achatadas nas organizações, como formas de incentivar a inovação no setor público, chave para o intraempreendedorismo, na visão do autor. Ainda como melhores práticas de incentivo ao intraempreendedorismo, o autor cita:

1. Contratar empregados que demonstrem comportamento empreendedor;
2. Traçar um “caminho empreendedor”, como desenvolvimento para o funcionário;
3. Estabelecer recompensas financeira para o comportamento empreendedor e inovador dos servidores;
4. “Recompensa psíquica”, tais como reconhecimento público, elogios e feedback aos servidores intraempreendedores.

Kim (2010), por sua vez, aponta que os resultados de suas pesquisas sugerem que a prática do empowerment, aumentando a autonomia e a tomada de decisão participativa, é importante para a aceitação de riscos e estimula tendências inovadoras nas organizações públicas.

Já Zampetakis e Moustakis (2007) apostam no que chamam de “marketing interno”, a ser praticado no setor público, como estratégia para promover o empreendedorismo corporativo. Segundo os autores:

O marketing interno traz vantagens notáveis para entidades do setor público: Em primeiro lugar, força a alta direção a estabelecer objetivos claros baseados em parâmetros conhecidos. Em segundo lugar, concede aos funcionários, em todos os níveis da organização, o poder para implementar a mudança. Em terceiro lugar, contribui para a identificação de intraempreendedores capazes de liderar a inovação e a mudança organizacionais. Finalmente, o marketing interno pode fomentar a criação de relações de cooperação informais entre os membros da organização, conduzindo, assim, a troca voluntária de informações e perspectivas, que por sua vez facilita a inovação (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2007, p. 417-418).

Além disso, em outro de seus estudos, os autores descrevem quatro fatores que também podem estimular o intraempreendedorismo, quais sejam:

**a prática de rotação nos cargos**, ou seja, estabelecer um número específico de anos em que um trabalhador pode ficar no mesmo setor; **sistema de recompensas/pagamento por performance**, ou seja, pagar um percentual do salário do servidor sob a forma de prêmios por performance; **programa de treinamento**, para estimular a inovação organizacional; e o “**período de teste**”, estágio no qual os funcionários públicos têm de passar por um período experimental de dois anos. Nesse período, eles adquirem as habilidades relevantes exigidas para a sua posição. Durante o período experimental, os funcionários

públicos trabalham sob a regulamentação de um contrato de direito privado e, em caso de fracasso em alcançar resultados satisfatórios, podem ser demitidos (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010, p. 876), grifos deste pesquisador.

Sadler (2000), por sua vez, demonstra diversos fatores que podem servir para estimular o empreendedorismo corporativo no setor público. Dentre eles pode-se destacar: ter objetivos claramente difundidos entre os interessados; criar grupos de trabalho coesos; um sistema de tomada de decisão que dependa de poucos; ter sistemas de recompensa/punição eficazes; definir recursos para promover o pensamento inovador; pouca ou nenhuma intromissão política e rotatividade de pessoal moderada.

Ainda assim, com várias ideias de práticas para aflorar o espírito intraempreendedor no serviço público, uma série de barreiras ainda é imposta frente a essas iniciativas. Tais barreiras serão estudadas a seguir.

### **2.5.3 Dificuldades e Barreiras para o Intraempreendedorismo Público**

Após avaliar os diversos textos que tratam acerca do empreendedorismo no setor público, é possível inferir que a tarefa de incentivar o comportamento intraempreendedor no setor público é bastante complexa. Isso talvez se deva ao fato de ser tal setor extremamente burocrático, herança do modelo weberiano. Neste sentido, Bernier (2014, p. 258) afirma que

na tradição weberiana, as regras são essenciais e devem ser respeitadas, deixando muito pouco espaço para a inovação. Como resultado, o setor público tradicionalmente foi pensado para ser incompatível com manifestações de empreendedorismo.

Isso é o que também pensam Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 86), para quem “o contexto do setor público, por ter um alto grau de burocratização, inibe uma cultura empreendedora baseada na inovação e também na autonomia e flexibilidade”.

Além disso, os mesmos autores entendem que, devido ao fato de que o setor público não funciona de acordo com a lógica empresarial, o

empreendedorismo se torna um desafio nesse ambiente isento de competitividade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Por sua vez, Marini (2004) aponta que os principais obstáculos da incorporação do pensamento empreendedor na administração pública são "a falta de apoio da sociedade, a baixa atenção dada ao tema pelo sistema educacional e os aspectos regulatórios que afetam a atividade empresarial", dentre outras (MARINI, 2004, p. 5).

Ainda acerca das dificuldades, Sadler (2000) aponta que a literatura que trata do empreendedorismo do setor público demonstra que algumas características tradicionais do ambiente público servem de inibição ao empreendedorismo corporativo. O autor descreve uma série dessas características, tais como: Processos burocráticos; falta de concorrência; falta de controle de recursos; regulação e prestação de contas em massa; medição dos insumos, em vez de entregas; multiplicidade e ambiguidade de metas; necessidade permanente de consulta com as partes interessadas antes da tomada de decisão; intromissão política na gestão; políticas salariais e de funcionários restritivas; tendências de aversão ao risco; sistemas de recompensa/punição distorcidas ou inexistentes.

De qualquer forma, a despeito do fato de que as organizações públicas sejam reconhecidas como muito peculiares no que diz respeito à hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo, burocracia, clientelismo e inflexibilidade, isso não as torna intangíveis ao empreendedorismo (COELHO, 2010). Pelo contrário e paradoxalmente, segundo Gomes, Consoni e Lapolli (2015, p. 711), "essa quantidade de entraves é que faz surgir a certeza de que é, sim, a administração pública e o serviço público o lugar em que a presença do empreendedorismo e do intraempreendedor é mais necessária".

Tal argumento é corroborado por Kearney e Morris (2015), para quem há uma necessidade crescente de abordagens empreendedoras na administração pública, pois o ambiente externo de muitas organizações do setor público pode ser caracterizado como cada vez mais turbulento, impondo uma dinâmica e complexa condição de gestão para os administradores públicos.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após o estudo proporcionado pela leitura de diversos artigos, teses dissertações e livros oriundos da revisão sistemática, é possível afirmar que a administração pública brasileira ainda não conseguiu adotar completamente as práticas sugeridas pela nova gestão pública,

seja por questões práticas, seja por questões ideológicas. Isso torna a adoção do intraempreendedorismo algo complexo. Esta afirmação é corroborada por Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 82), que apregoam que:

A administração pública brasileira é marcada por um modelo híbrido de gestão, no qual práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem, tornando a adaptação do empreendedorismo complexa. Portanto, é preciso ter cautela com as expectativas exageradas em relação a esse tema na administração pública brasileira, pois há inúmeras limitações que vão de encontro à sustentabilidade de governos democráticos.

Ainda assim, foi possível verificar que existem práticas intraempreendedoras que, se bem elaboradas e fomentadas, podem sim trazer mais qualidade de entrega aos serviços ofertados à população.

Já acerca do intraempreendedorismo público no exterior, Kim (2010) apresenta uma visão mais positiva, pois afirma que questões discutíveis que abordam o empreendedorismo público ainda existem, mas a busca de novas oportunidades e de eficiência não se opõe à promoção de outros valores públicos dignos, tais como a accountability, democracia e responsabilidade.

Da mesma forma, Meynhardt e Diefenbach (2012) apontam que a criação do que chamam de “valor público” é o elo entre o impulso empreendedor da NGP e a valorização de funções normativas mais amplas de uma organização pública na sociedade.

Na mesma linha, é possível afirmar que, embora possa haver conflitos entre o empreendedorismo público e a democracia, eles podem ser superados com o que se chama de “empreendedorismo cívico”. Tal conceito enfatiza a prestação de contas (accountability), em que os princípios da teoria democrática são incorporados ao projeto de iniciativas empreendedoras (KEARNEY; MORRIS, 2015).

Marini (2004), por sua vez, apesar de ter uma visão positiva do comportamento empreendedor no setor público, aponta que deve haver consideráveis mudanças no desenvolvimento de pessoas para que as iniciativas deem certo. Para o autor, dotar a organização pública de uma cultura empreendedora significa:

revitalizar as formas de gestão de pessoas, entendidas agora como de responsabilidade de cada um, com a liderança exercida no âmbito de cada unidade de gestão específica. No desenvolvimento do perfil profissional requerido, é necessário, além das capacidades técnicas, enfatizar a dimensão emocional, a integridade e as habilidades para o trabalho em equipes. Enfrentar o desafio de “fazer acontecer” significa desenvolver a capacidade de conviver com ambiguidades que caracterizam o entorno da gestão contemporânea (MARINI, 2004, p. 10).

Neste contexto, acredita-se que se deve repensar o indivíduo na organização, reconhecendo sua importância e seu papel sem, contudo, impedir a divergência de pensamentos, de estilos e a liberdade de discordância (CHANLAT, 1991).

Além disso, não se deve deixar totalmente de lado a estrutura e cultura existentes, pois, segundo Chanlat (2000, p. 74), “aqueles e aquelas que querem transformar o mundo o modificam sempre a partir de estruturas existentes que incorporam a experiência do passado”.

Por outro lado, Marini (2004) aponta, ainda assim, mudanças que devem ocorrer na estrutura dos cargos públicos. Acerca do tema, afirma que:

Formas tradicionais de exercício da atividade profissional dão lugar a regimes mais flexíveis, incluindo modalidades virtuais de trabalho. Os cargos devem ser ampliados e as carreiras devem ser simplificadas, deixando de ser vistas como uma escada na hierarquia organizacional. Devem ser introduzidos sistemas de remuneração variável, baseados em habilidades e resultados, em substituição às tradicionais formas, normalmente complexas, com base no tempo de serviço (MARINI, 2004, p. 10).

Chanlat (2002) também fala sobre mudanças e do que chama de “novo modelo de gestão”, segundo o qual, para se obter os objetivos desejados, deve-se, primeiramente

não se deixar aprisionar por uma visão tradicional da gestão. O método de administração é uma

construção social. Tal como se dá com todos os outros fatos sociais, ele pode ser modificado se os atores assim desejarem. Certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço. Faz-se tal modificação na maior parte do tempo com os materiais antigos e novos.[...] Estas modificações podem, antes de tudo, atingir a organização do trabalho e as suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho, as tarefas noturnas, concedendo-se maior flexibilidade e autonomia aos empregados, e até aos executivos.[...] Por fim, essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis (CHANLAT, 2002, p. 124).

Todas estas mudanças só podem ser levadas a cabo e obterem bons resultados se a organização nutrir-se do que Peter Senge (2004) chama de a quinta disciplina, qual seja, o pensamento sistêmico. Para o autor, as organizações são sistemas e, como tal, só podem ser entendidas e modificadas de maneira conjunta, uma vez que cada ação “isolada” tem consequências no restante da organização. Assim, é necessário pensar a organização como um todo, formada por diversos subsistemas “interligados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas” (SENGE, 2004, p. 40).

Neste ponto é conveniente ressaltar que, se tratando de serviço público federal, objeto desta pesquisa, qualquer alteração na estrutura de cargos só pode ser levada a cabo mediante lei aprovada pelo congresso nacional. Lembra-se, ainda, que, diferente dos empregados da iniciativa privada, os servidores públicos da administração direta e das autarquias federais possuem sua relação de trabalho regida pelo Estatuto dos Servidores Públicos Federais, através do RJU (Regime Jurídico Único), instituído pela Lei 8.112, de 11 de Dezembro de 1990. Interessa, portanto, saber quais ações são tomadas pelas organizações pesquisadas no sentido de enfrentar as eventuais amarras apresentadas por tal regime de trabalho.

É importante, ainda, frisar a posição cética de Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 88), acerca do intraempreendedorismo no setor público, pois, segundo os autores,

muito se tem a elucidar de sua verdadeira contribuição para a administração pública, dado que a discussão sobre os empreendedores no setor público é balizada, principalmente, em um modelo de administração pública gerencial, passível de inúmeras críticas (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015, p. 88).

Os autores, assim, acreditam que o empreendedorismo público pode representar um grande risco para a administração pública brasileira, uma vez que tem um viés que valoriza os instrumentos de gestão e do pensamento ideológico neoliberal (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Portanto, se de um lado o intraempreendedorismo pode contribuir para construir novas maneiras para maximizar a produtividade e a efetividade organizacionais, por outro lado, pode representar riscos para a manutenção da democracia no setor público (VALADARES et. al., 2012).

Este ceticismo também é visto por Chanlat (2000) ao criticar os ataques que a burocracia weberiana sofreu entre o final do século XX e início do século XXI. Para o autor, a organização burocrática:

está sob ataques ferozes da crítica neoliberal. Muitas dessas críticas ignoram, todavia, que Weber via na burocracia uma expressão da ética do interesse geral e do bem comum. [...] Na mesma ordem de ideias, a ausência de verdadeiras burocracias, em numerosos países, confirma-nos de modo eloquente que não se pode prescindir de uma burocracia pública, moderna, eficaz e honesta (CHANLAT, 2000, p. 43).

Desta forma, percebe-se que não há consenso entre os autores pesquisados sobre a eficácia e até sobre os resultados esperados pela aplicação do constructo na administração pública como forma de dinamizar as operações públicas e diminuir a burocracia, o que só aumenta o interesse em continuar a pesquisar o tema.

Outra conclusão que se pode observar é que não há uma definição clara acerca das melhores práticas intraempreendedoras a serem desenvolvidas no serviço público. Os autores falam sobre várias recomendações, tais como estimular a flexibilidade, o clima de confiança e segurança, a comunicação, a orientação ao cliente, uma política ampla de treinamento e desenvolvimento, implantação de métodos de recompensas, empowerment, rotação de cargos etc. Todavia, a maneira como se colocar em prática estas recomendações não parece estar clara. Assim, essa lacuna, acredita-se, pode ser preenchida através de uma específica pesquisa em órgãos públicos brasileiros que sejam reconhecidos pelo seu vanguardismo em inovação e respeitabilidade, além de serem organizações intensivas de conhecimento.

Portanto, ao concluir esta fundamentação teórica, este pesquisador sente-se ainda mais motivado a encontrar, nas organizações pesquisadas, as respostas para as perguntas e objetivos propostos para a presente tese.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa adequado para o tipo de investigação que se está propondo em uma tese é fundamental para que seus resultados sejam obtidos, de maneira a responder corretamente ao problema de pesquisa. Assim, neste capítulo apresenta-se a maneira como foi estruturada a pesquisa, de tal sorte a demonstrar as suas etapas, os instrumentos utilizados e a sua classificação, de acordo com autores renomados da literatura sobre o método científico.

#### 3.1 CIÊNCIA E CONHECIMENTO CIENTÍFICO

Entender o que é ciência, e suas diferentes facetas, é uma premissa fundamental para que se possa atuar como pesquisador e, como tal, produzir conhecimento científico.

Apolinário (2012) tem uma visão bastante procedimental sobre o que é o conhecimento científico, diferenciando-o, por exemplo, do conhecimento gerado pelo senso comum. Para o autor, o conhecimento científico é sistemático, organizado e metódico, além de ser objetivo e impessoal. O senso comum, por outro lado, é desorganizado, assistemático, ametódico e subjetivo. Assim, para o autor o conhecimento científico é “concreto, real (vem dos fatos), organizado e sistematizado, obtido por meio de um processo sistematizado (método científico) e que pode ser replicado” (APOLINÁRIO, 2012, p. 12).

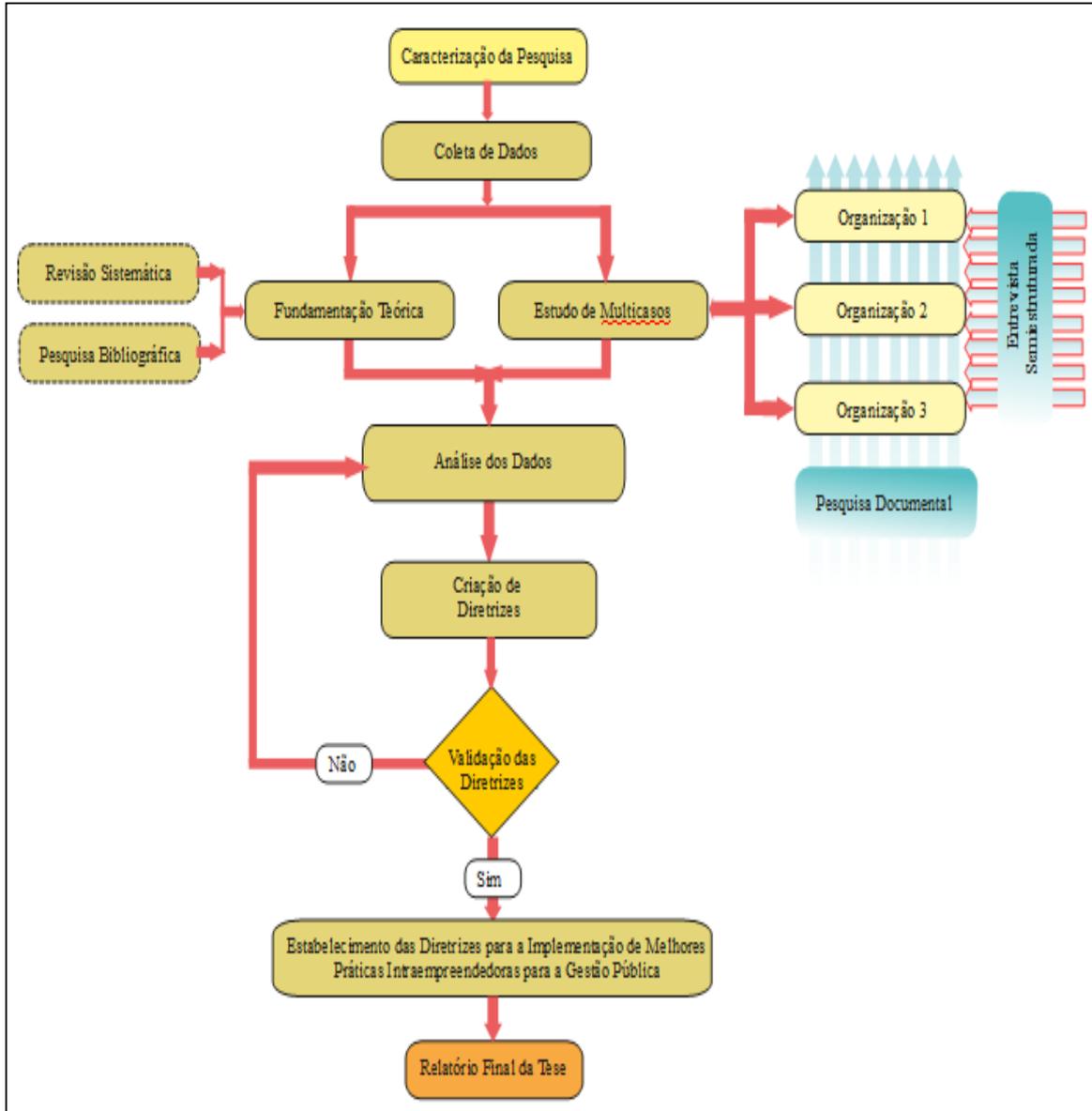
Todavia, para que se produza conhecimento científico, definido por Martins e Theóphilo (2009, p. 1) como o resultado da “investigação metódica e sistemática da realidade”, é fundamental conhecer um conceito indissociável da ciência, qual seja, o conceito de pesquisa. Assim, a seguir serão apresentadas as diversas classificações que essa pesquisa assume.

#### 3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

Tendo em vista que o desenvolvimento de uma tese se dá através de múltiplas etapas e diversos caminhos, é importante demonstrar essas etapas através de uma ferramenta gráfica, de modo a fornecer ao leitor uma visão geral e rápida de todo o processo. Uma ferramenta bastante utilizada é o fluxograma que, de acordo com Peinado e Graeml (2007), serve para representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência de passos de um trabalho para facilitar sua análise. Assim, a figura 4

apresenta o fluxograma de trabalho desenhado para atingir o objetivo desta pesquisa.

Figura 4: Fluxograma de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto à natureza, pode-se definir que a presente pesquisa será do tipo aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais.

Já do ponto de vista dos objetivos, o presente estudo é do tipo exploratório e descritivo, pois exige do pesquisador, num primeiro

momento, a familiarização com a realidade investigada e lhe permite aumentar sua experiência a respeito de determinado problema (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 2012). É ainda uma pesquisa descritiva, porque propõe descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, além de tentar aprofundar o conhecimento de determinada realidade (SEVERINO, 2000; TRIVIÑOS, 2012).

Quanto à forma de abordagem, o método utilizado é o qualitativo que é caracterizado por apresentar uma tentativa de compreender detalhadamente os significados e características situacionais dos entrevistados e por possuir um viés interpretativo, ou seja, os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem ou entendem (RICHARDSON, 1999; CRESWELL, 2010).

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos do estudo, foi desenvolvida uma fundamentação teórica e um estudo de múltiplos casos. Tal fundamentação teórica foi baseada em uma revisão sistemática da literatura e em uma pesquisa bibliográfica.

O estudo de caso é usado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, uma unidade a ser analisada profundamente, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento e caracteriza-se pelo emprego de uma estatística simples e elementar (TRIVIÑOS, 2012). Quando a pesquisa envolve mais de duas organizações, como é o caso do presente estudo, ela é considerada um estudo de múltiplos casos ou estudo de multicaseos (YIN, 2010).

Para os estudos de caso, normalmente se utiliza a abordagem qualitativa, justamente pelo fato de se estudar uma unidade social que se analisa profunda e intensamente (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). É, ainda, o método para se estudar fenômenos sociais complexos, contribuindo para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2010).

### **3.2.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados teve como base duas fontes, quais sejam, a fundamentação teórica (capítulo 2) e um estudo de multicaseos, realizado em três organizações do poder executivo federal com base no estado de Santa Catarina (capítulo 4).

### 3.2.2.1 Fundamentação Teórica

A Fundamentação Teórica, apresentada no capítulo 2, está lastreada em uma revisão sistemática da literatura e uma pesquisa bibliográfica.

#### 3.2.2.1.1 *Revisão Sistemática da Literatura*

Depois que foram feitas as primeiras leituras e buscas nas bases de dados, verificou-se que o assunto específico da tese, embora esteja bastante em voga, ainda possui raros registros na literatura. Assim, definidas as palavras-chave do estudo, partiu-se para uma busca sistemática, a fim de que os fundamentos teóricos da pesquisa possam, no futuro, serem replicados. O resultado desta revisão sistemática encontra-se no Apêndice 1.

#### 3.2.2.1.2 *Pesquisa Bibliográfica*

Além do conteúdo encontrado na revisão sistemática, em sua imensa maioria disponíveis na língua inglesa, encontraram-se outros registros de publicações em livros, teses, dissertações, artigos em congressos, inclusive em língua portuguesa e francesa. Afora esses registros, outros trabalhos que foram citados nos artigos oriundos da revisão sistemática, devido a sua constante frequência, também foram incorporados à pesquisa. O resultado desta pesquisa Bibliográfica encontra-se no Apêndice 2.

É importante salientar que, durante o período de estágio doutoral na HEC Montréal, juntaram-se a estes registros as indicações de livros e artigos feitas pelos especialistas daquela universidade.

### 3.2.2.2 Estudo de Multicasos

Conforme já mencionado, a presente tese utilizou como método de pesquisa o estudo de multicasos (capítulo 4), ou seja, foi feito um estudo de caso em cada organização selecionada para o trabalho. Assim, a escolha das organizações teve como premissa o fato de serem instituições intensivas de conhecimento e se destacarem em suas áreas de atuação pela inovação e reconhecimento da sociedade, além de possuírem sede em Santa Catarina. Neste contexto, cumpre informar que as instituições selecionadas foram o Instituto Federal de Santa Catarina

(IFSC), a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).

Para os estudos multicasos foram utilizadas pesquisas documentais e entrevistas semiestruturadas.

#### *3.2.2.2.1 Pesquisa Documental*

Um instrumento fundamental para conhecer a realidade das organizações pesquisadas é o estudo aprofundado de seus documentos internos, tais como normas, procedimentos, instruções normativas, dentre outros. O estudo desses documentos é conhecido, pela metodologia científica, como pesquisa documental. A pesquisa documental se diferencia da pesquisa bibliográfica porque essa utiliza fontes secundárias, enquanto que aquela emprega fontes primárias, tais como diários, documentos arquivados em órgãos públicos e privados, gravações, fotografias, filmagens etc (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No caso da presente pesquisa, foram utilizadas fotografias e imagens fornecidas pelos órgãos investigados, catálogos e documentos em papel, além de uma ampla quantidade de dados presentes em seus sítios na rede mundial de computadores.

#### *3.2.2.2.2 Formulário*

Antes de se iniciar as entrevistas com o seu roteiro semiestruturado, foi aplicado um formulário (mostrado no apêndice 4) aos entrevistados para coletar dados como idade, sexo, tempo de serviço na instituição, e grau de instrução. O Formulário difere de um questionário simples pelo fato de as respostas serem preenchidas pelo próprio pesquisador, em vez de tal tarefa ser feita pelo entrevistado (APPOLINÁRIO, 2012).

#### *3.2.2.2.3 Entrevista Semiestruturada*

Outra ferramenta de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, que é aquele instrumento que parte de certos questionamentos básicos, apoiados na teoria e vai evoluindo na medida em que a entrevista avança e novos questionamentos vão surgindo (TRIVIÑOS, 2012). O roteiro desenvolvido e utilizado nessa pesquisa encontra-se no apêndice 6.

Por meio das entrevistas foram obtidas evidências para compreender se o fenômeno do intraempreendedorismo ocorre nas

organizações pesquisadas e quais são as práticas usadas por essas organizações com o fim de fomentar tal fenômeno e quais barreiras são encontradas nesta missão.

### 3.2.3 Análise dos Dados

A fase de análise dos dados (apresentada no capítulo 5) é a etapa da pesquisa em que se analisam as informações coletadas na investigação de campo e fundamentadas pela revisão bibliográfica. Nesta etapa, utilizou-se o método de análise de conteúdo, por ser aquele que mais se adequa aos objetivos e à estratégia de coleta traçados para esta tese, uma vez que a análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2006, p. 44).

Neste contexto, na análise de conteúdo o objeto de estudo são os registros feitos durante a fase de coleta, que, no presente caso, foram as entrevistas. Tais entrevistas, depois de transcritas, geram os textos em estado bruto, prontos para a análise e aplicação do método.

Conceitualmente, a análise de conteúdo pode ser entendida como "um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem" (FRANCO, 2005, p. 20).

Bardin (2006, p. 31), por sua vez, afirma que a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para a autora, “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (BARDIN, 2006, p. 31).

Ainda segundo a autora, a análise de conteúdo possui duas funções específicas, quais sejam:

- uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta. É a análise de conteúdo "para ver o que dá";
- uma função de "administração da prova". Hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação

ou de uma informação. É a análise de conteúdo "para servir de prova" (BARDIN, 2006, p. 30).

Acerca do processo a ser executado durante a aplicação do método, Franco (2005, p. 24) explica que:

o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos.

A identificação do conteúdo da mensagem, que no caso está apresentado de forma desestruturada nas transcrições das entrevistas, é feito através da categorização dos conteúdos das respostas, o que proporciona uma redução e estruturação de tal conteúdo. A esse respeito, Chizzotti (2006, p. 99) descreve que a análise de conteúdo proporciona:

[...] uma redução do amplo volume de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultural em que produzem a informação.

Neste contexto, o método de análise de conteúdo foi aplicado com o intuito de encontrar, em cada uma das respostas apresentadas pelos entrevistados, as suas impressões acerca das práticas empreendedoras encontradas na literatura, bem como identificar quais dessas práticas intraempreendedoras eram utilizadas naquela organização.

Para isso, seguindo o método, as práticas foram categorizadas e as perguntas foram alocadas em subcategorias, de modo que se pudesse analisar separadamente cada uma dessas práticas nas organizações pesquisadas.

Tal análise permitiu que se fizessem inferências acerca dos resultados, o que encontra respaldo em Bardin (2006, p. 137), ao afirmar que a análise de conteúdo constitui "um bom instrumento de indução

para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto)”. Para a autora, a intenção da análise de conteúdo é justamente a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores, que podem ser quantitativos ou qualitativos.

Assim, com a análise e extração de partes relevantes selecionadas das respostas, através de inferências, foi possível definir as diretrizes, objeto principal desta tese.

### **3.2.4 Criação de Diretrizes**

Após a coleta dos dados e sua análise, foi possível criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública, conforme apresentado no capítulo 5.

### **3.2.5 Validação das Diretrizes por meio de Entrevistas com Especialistas**

Com as diretrizes criadas utilizou-se um método de entrevistas com especialistas para verificá-las, o que é apresentado no capítulo 6. Tais entrevistas foram realizadas com quatro especialistas da área de empreendedorismo, intraempreendedorismo, gestão estratégica e gestão pública durante o estágio doutoral deste pesquisador na École des Hautes Études Commerciales de Montréal, HEC Montréal, que aconteceu entre abril e agosto de 2017 no Canadá. Esses especialistas foram indicados pelo professor Dr. Allain Joly, professor do Département de management da HEC Montréal, que me orientou durante o estágio e pelo Dr. Louis Jacques Filion, professor honorário aposentado da HEC Montréal e uma das maiores autoridades mundiais em empreendedorismo e inovação. Os currículos dos entrevistados também são apresentados no capítulo 6.

### **3.2.6 Estabelecimento das Diretrizes para a Implementação de Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública**

Após a validação com os especialistas foram estabelecidas as Diretrizes para a Implementação de Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública (capítulo 6), alcançando assim o objetivo geral desta pesquisa.

### **3.2.7 Relatório Final da Tese**

Com as diretrizes devidamente consolidadas, elaborou-se o relatório final da tese contendo as principais discussões e conclusões encontradas, além de recomendações para pesquisas e estudos futuros, o que é apresentado no capítulo 7.



## **4 ESTUDO DE MULTICASOS**

Este capítulo apresenta a caracterização das organizações pesquisadas, os principais fatores que as identificam (como número de funcionários, área de atuação etc.), bem como os atores (sujeitos) da pesquisa, o formulário e o roteiro das entrevistas realizadas com esses atores selecionados. O capítulo mostra ainda, sob a forma de quadros, as principais características empreendedoras apresentadas pelos gestores entrevistados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS**

As três organizações que são foco deste estudo são pertencentes ao Poder Executivo Federal e possuem sede em Santa Catarina. Duas delas (IBGE e IFSC) possuem sua sede localizada em Florianópolis e a outra (EMBRAPA) possui sede na cidade de Concórdia, no Oeste do Estado de Santa Catarina.

A escolha das organizações ocorreu pelo fator de estarem localizadas em Santa Catarina e de este pesquisador ter recebido dos dirigentes o acesso para a pesquisa, mas teve como principal determinante o perfil destas instituições. As três são organizações intensivas de conhecimento (uma instituição de ensino, uma instituição de pesquisas estatísticas e geográficas e outra de pesquisas agropecuárias) e se destacam em suas áreas de atuação pela inovação e reconhecimento da sociedade. Assim, elas se alinham diretamente tanto ao tema da tese quanto à área de concentração e à linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, quais sejam, a área de Gestão do Conhecimento e a linha de Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade. A seguir tais organizações serão apresentadas.

#### **4.1.1 Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>3</sup>**

Com a missão de "retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania", o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), órgão da administração pública federal responsável pela produção e pela disseminação dos dados que retratam a realidade econômica, social e geocientífica do Brasil, é uma Fundação Pública de natureza autárquica instituída na forma do Decreto-lei nº 161, de 13 de fevereiro de 1967. Todavia, a sua criação é pretérita, remontando à década de 1930. Naquele período, a “carência de um órgão capacitado a articular e coordenar as pesquisas estatísticas, unificando a ação dos serviços especializados em funcionamento no País, favoreceu a criação, em 1934, do Instituto Nacional de Estatística - INE, que iniciou suas atividades em 29 de maio de 1936”. Foi, porém, em 1937 que se instituiu o Conselho Brasileiro de Geografia, incorporado ao INE, que passou a se chamar Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Desde então, o IBGE tem a responsabilidade de identificar e analisar o território, contar a sua população, mostrar como a economia evolui através do trabalho e da produção das pessoas, revelando ainda como elas vivem.

Entretanto, conforme aponta o seu planejamento estratégico, lidar com tal leque de atividades, exige cada vez mais do IBGE a capacidade de se auto-modificar. Assim, o referido documento afirma que:

o IBGE deverá mais e mais se transformar em uma organização intensiva em conhecimento, tornando-se mais leve e flexível em sua gestão, de modo a melhor fazer frente às mudanças. Desse modo, a interação permanente com a sociedade e o governo é fundamental, com especial atenção para as mudanças na demanda por informações, cada vez mais intensa e diferenciada (IBGE, 2015, p. 9).

---

<sup>3</sup> Fontes: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)  
<http://acessoainformacao.ibge.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/competencias.html>  
Lei Nº 5.878, de 11 de Maio de 1973 e Plano Estratégico 2012 -2015 - IBGE

Neste contexto de mudanças, o IBGE faz questão de expressar o seu compromisso com a excelência, e o faz através da sua visão de futuro, qual seja, a de ser: “reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil” (IBGE, 2015, p. 21).

Para realizar esta visão de futuro, o IBGE atua em diferentes operações e áreas, conforme pode ser visto a seguir, em informações retiradas da pesquisa documental no Instituto<sup>4</sup>.

**ÁREA DE GEOCIÊNCIAS:** A referência fundamental é o território, que é percorrido, medido e estudado, possibilitando a produção de informações geodésicas, cartográficas e o levantamento dos seus aspectos físicos e de recursos naturais.

**Atividades Geodésicas:** Servem de base aos trabalhos cartográficos, são referência precisa para diversos projetos de engenharia (sistemas de comunicação, construção de estradas, pontes, barragens etc.) e estabelece a infraestrutura para georreferenciamento de qualquer elemento do território nacional.

**Cartografia:** O IBGE participa da elaboração e execução do Plano Cartográfico Nacional, subsidia a formação de políticas nacionais de cartografia e de informações ambientais, elabora mapas políticos e temáticos do Brasil, de abrangência regional, estadual, municipal e local.

**Produção e Análise de Informações Ambientais:** Elabora mapeamentos, estudos e pesquisas de temas relativos ao uso da terra, ao meio físico (relevo, solo, clima, geologia e recursos hídricos) e ao meio biótico (vegetação, fauna e flora). Avaliam as condições ambientais e os impactos gerados pelo homem materializados em estatísticas e indicadores ambientais.

**Informações Geográficas:** Elabora estudos e análises sobre a dinâmica territorial brasileira, com abordagem integrada das grandes questões nacionais e as diversas formas de ocupação do território. Com isso, fornece subsídios para planejamento e gestão do território, definição e implementação de políticas de desenvolvimento regional.

---

<sup>4</sup> IBGE: Quem somos e o que fazemos. Arquivo em PowerPoint com apresentação institucional do IBGE, datado de 09/02/2009.

**ÁREA DE ESTATÍSTICA:** As pesquisas tratam de temas diversos, de âmbito Social, Demográfico e Econômico.

**Estatísticas Sociais e Demográficas:** Têm como base os levantamentos por domicílios ou os registros administrativos mantidos por outras instituições e têm o Censo Demográfico como núcleo estruturador. Produzem informações sobre as principais características da sociedade brasileira, tais como idade, sexo, educação, fecundidade, mortalidade, condições de trabalho, rendimento, condições de moradia, cor ou raça.

**Estatísticas Agropecuárias:** Têm como núcleo o Censo Agropecuário e abrangem a totalidade dos estabelecimentos agropecuários existentes no Brasil. Produzem indicadores sobre organização fundiária, perfil da mão de obra, o nível tecnológico incorporado ao processo produtivo e os impactos ambientais.

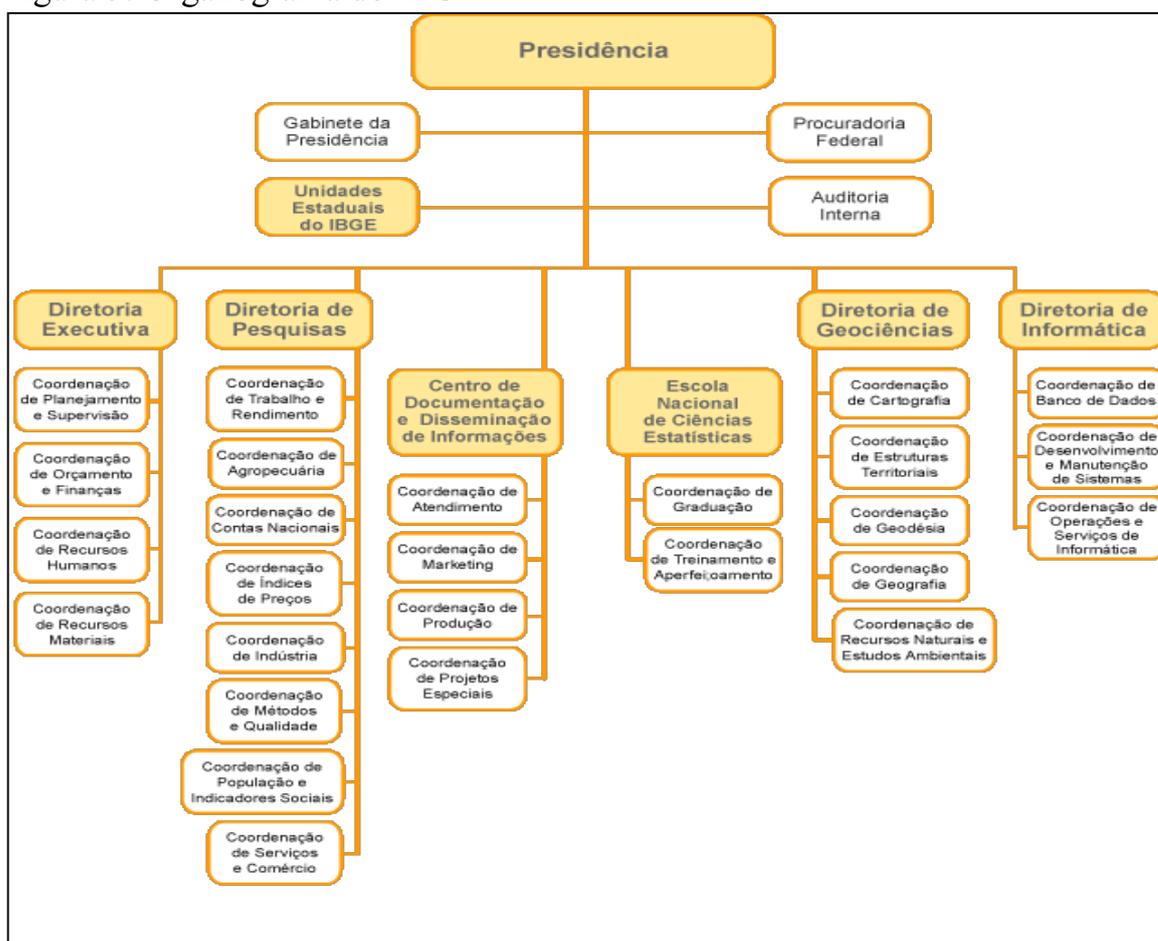
**Estatísticas Econômicas:** É o conjunto de pesquisas mensais e anuais organizadas pelos segmentos da indústria, construção civil, comércio e serviços e têm o Cadastro Central de Empresas como núcleo estruturador.

**Sistema de Contas Nacionais:** Oferece uma visão de conjunto da economia e descreve os fenômenos essenciais que constituem a vida econômica (produção, consumo, acumulação e riqueza). O PIB (Produto Interno Bruto) é o principal agregado das contas nacionais e permite examinar o desempenho da economia do país com detalhes.

**Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE:** Desenvolve atividades de pesquisa e ensino em temas de interesse do IBGE. Mantém cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, além de executar o Programa Anual de Treinamento para os profissionais do IBGE.

A estrutura nacional do IBGE pode ser vista na figura 5, que apresenta o organograma geral da fundação.

Figura 5: Organograma do IBGE



Fonte: <http://acessoainformacao.ibge.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/competencias.html>

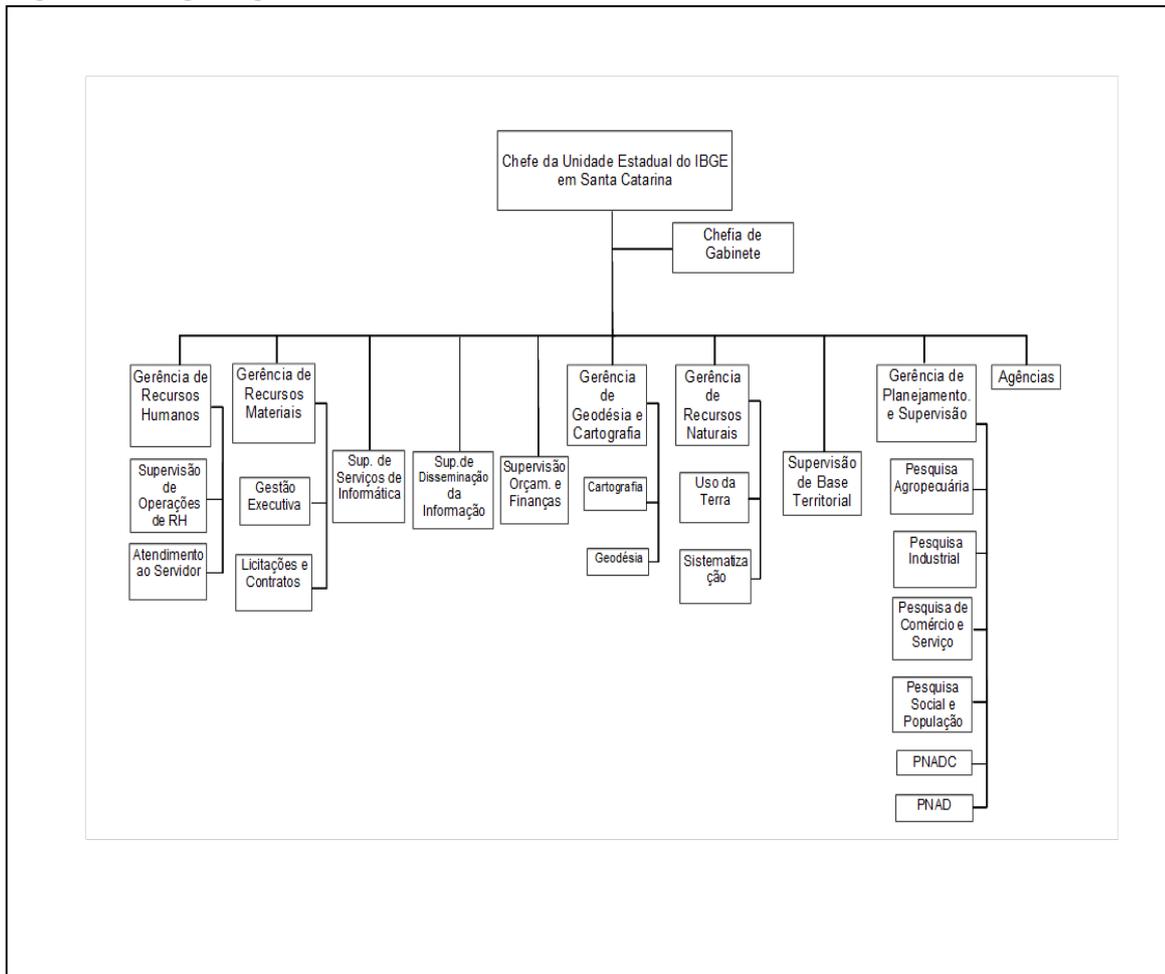
Como na delimitação do problema foi definido que se estudaria somente a estrutura organizacional mantida em Florianópolis, o foco deste estudo será a Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina.

No Estado, a estrutura conta com um total de 345 servidores. Deste total, 205 são contratados por tempo determinado (até 3 anos de permanência no órgão) e 140 são servidores efetivos, cujo regime de serviço é estatutário. Dentre os efetivos, 103 são detentores de cargos de nível médio e 37 possuem cargo de Nível Superior.

Além dos escritórios da sede e da agência de coleta na cidade de Florianópolis, há ainda outras 20 agências localizadas nas cidades de Araranguá, Blumenau, Brusque, Canoinhas, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Curitibanos, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Joinville, Lages, Orleans, Palmitos, Rio do Sul, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão e Videira.

A estrutura do IBGE em Santa Catarina pode ser vista na figura 6, que apresenta o organograma da fundação no Estado.

Figura 6: Organograma da Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina



Fonte: Documentação Interna do Gabinete da UE/SC

#### 4.1.1.1 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa no IBGE

A seleção dos sujeitos da pesquisa se deu, inicialmente, escolhendo os servidores que ocupavam cargos gerenciais, que respondessem diretamente ao Chefe da Unidade Estadual do IBGE e que estivessem ligados às atividades estratégicas do órgão. Além disso, era necessário que eles liderassem uma equipe, tendo em vista que se desejava investigar as suas práticas intraempreendedoras e sua capacidade de estimular tal comportamento em seus liderados.

Assim, após a seleção inicial, os nomes foram apresentados ao chefe geral do órgão em Santa Catarina para que desse sua opinião sobre os escolhidos, bem como indicasse eventuais novos nomes para comporem a equipe. O mesmo questionamento foi feito aos entrevistados, de modo que eles indicassem algum servidor que, em sua opinião, apresentasse características empreendedoras. A maioria dos entrevistados apontou os atores previamente selecionados como

detentores de tais características, à exceção do Chefe da Unidade, que indicou um servidor que não estava inicialmente na lista de servidores a serem entrevistados.

Após esta etapa, obteve-se o nome de seis gerentes e um supervisor que foram submetidos ao formulário e à entrevista.

#### **4.1.2 Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC<sup>5</sup>**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram instituídos pela Lei Federal número 11.892, de 29 de dezembro de 2008, como parte da Rede Federal de Educação Profissional, no âmbito do sistema federal de ensino, vinculados ao Ministério da Educação.

Com base na referida lei, os Institutos Federais são:

instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008, p. 1).

É mister notar que, na própria lei de criação dos institutos federais, está explícito o seu caráter de agente transformador da economia local, através do desenvolvimento tecnológico e do empreendedorismo. Em seu artigo 6º, a lei 11.892 apresenta as finalidades e características dos institutos federais, conforme pode ser visto a seguir.

I ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no **desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;**

II desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de **soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;**

---

<sup>5</sup> Fonte: [www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br) e Lei 11,892, de 29/12/2008.

III promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das **potencialidades de desenvolvimento socioeconômico** e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII realizar e estimular **a pesquisa aplicada**, a produção cultural, o **empreendedorismo**, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008, p.4), grifo meu.

Em Santa Catarina, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), foi criado em 2008, mediante a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina. Ele tem sede em Florianópolis e possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

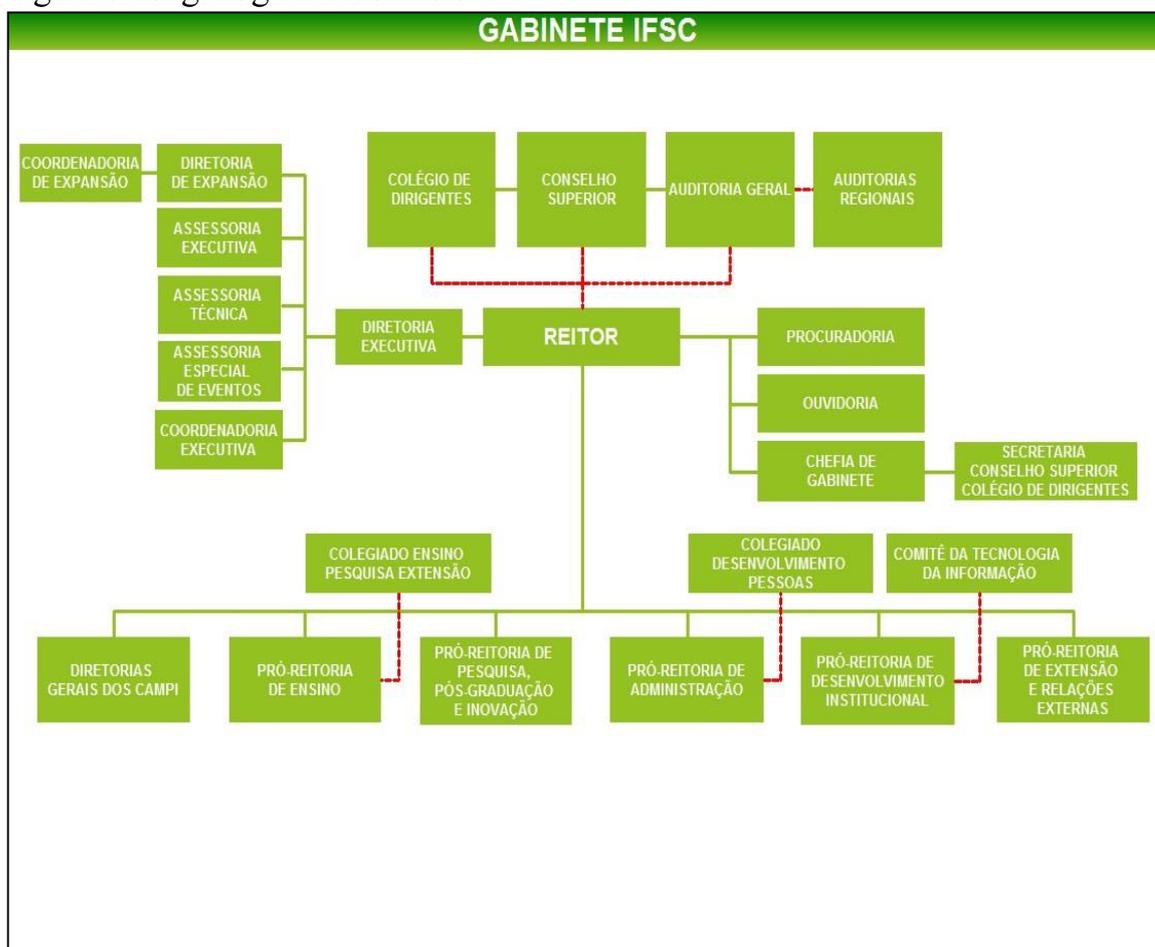
O Instituto tem como missão institucional a de promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

A instituição passa por um processo de profunda transformação, conservando seu compromisso social de ofertar educação pública, gratuita e de qualidade. Possui aproximadamente 16 mil alunos e 2 mil servidores em 21 campi em funcionamento, além da Reitoria.

Em Florianópolis, o instituto possui dois campi, um no centro e outro na área continental da capital, localizado no bairro Coqueiros, onde fica a Reitoria.

A estrutura do Gabinete do IFSC em Santa Catarina pode ser vista na figura 7, que apresenta o organograma do Instituto.

Figura 7: Organograma do IFSC



Fonte: [http://www.ifsc.edu.br/images/institucional\\_documentos/imagens/orgogramas/gabinete.jpg](http://www.ifsc.edu.br/images/institucional_documentos/imagens/orgogramas/gabinete.jpg)

#### 4.1.2.1 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa no IFSC

Da mesma forma que no IBGE, a seleção dos sujeitos da pesquisa se deu escolhendo os servidores que ocupavam cargos de gestão e que estivessem ligados às atividades estratégicas do Instituto. Também era necessário que eles liderassem uma equipe, uma vez que se desejava

investigar as suas práticas intraempreendedoras e sua capacidade de estimular tal comportamento em seus liderados. Assim, inicialmente formou-se uma lista com a Reitora e cinco pró-reitores.

Após a seleção inicial, os nomes foram apresentados à Reitora do Instituto para que desse sua opinião sobre os escolhidos, bem como indicasse eventuais novos nomes para comporem a equipe. Nesta etapa ela indicou mais uma servidora.

Todos os entrevistados foram inquiridos se teriam alguma indicação para fazer, de modo que dois entrevistados indicaram servidores que não estavam na lista inicial. Assim, totalizou-se o nome de nove gestores (seis da lista inicial, a indicada pela reitora e os dois novos indicados pelos gestores), aos quais foram aplicados o formulário e a entrevista.

#### **4.1.3 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA<sup>6</sup>**

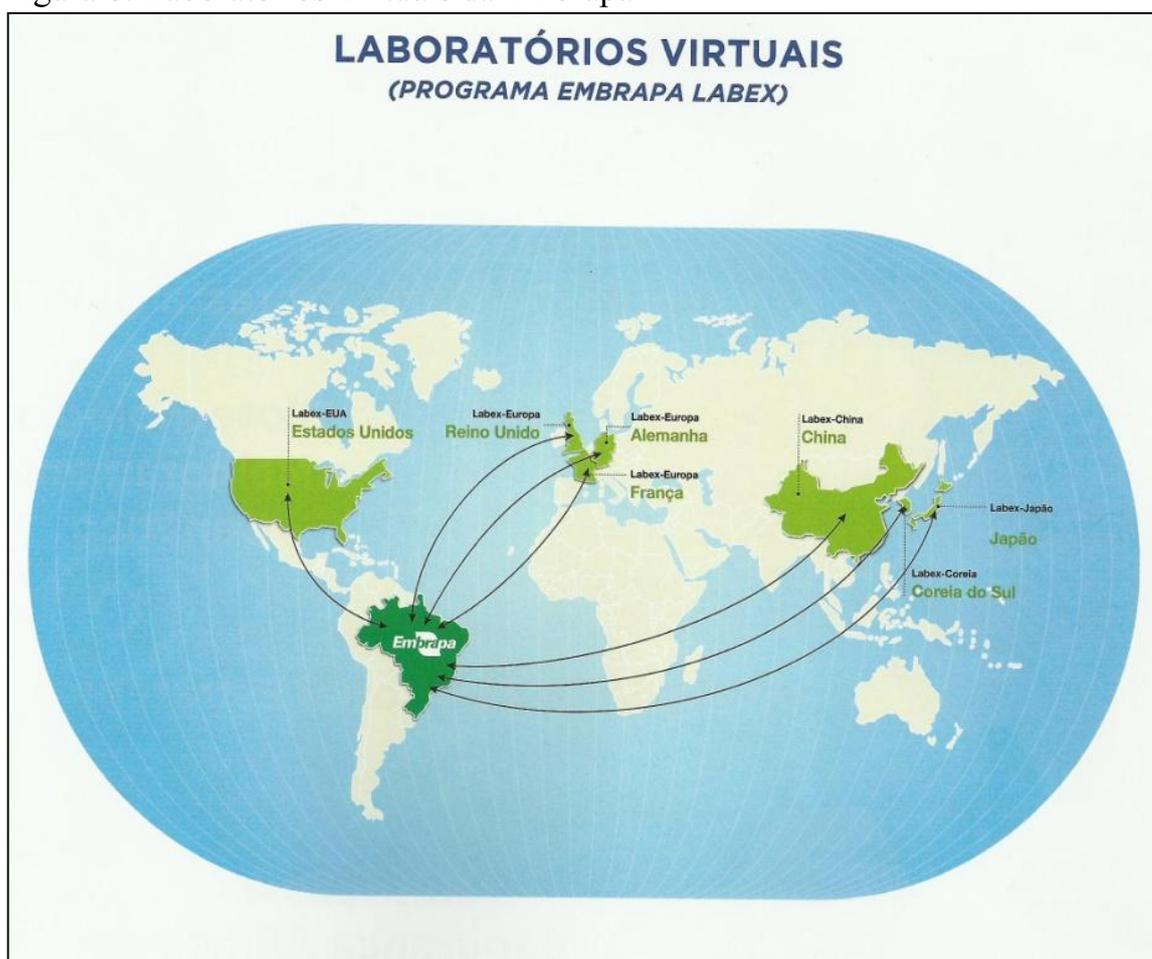
A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), foi fundada em 1973 com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento agrícola nacional, de forma sustentável, por meio da geração de conhecimento e soluções tecnológicas que levassem o Brasil à autossuficiência na produção de alimentos e fibras e alavancassem seu potencial exportador. Com suas ações, os investimentos em pesquisa e inovação, a capacidade profissional e a implementação de políticas públicas revolucionaram o agronegócio brasileiro, fazendo com que o país deixasse de depender da importação de alimentos para se tornar um dos maiores exportadores de produtos agrícolas do mundo (EMBRAPA, 2015).

Atualmente a Embrapa possui a missão institucional de “viabilizar soluções e pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA, 2015, p. 4). Para cumprir essa missão, além das unidades do Brasil, a Embrapa atua em todos os continentes, por meio de cooperação científica, cooperação técnica e de negócios tecnológicos, conforme pode ser visto na figura 8, que apresenta os laboratórios virtuais da empresa.

---

<sup>6</sup> Fonte: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves>

Figura 8: Laboratórios Virtuais da Embrapa



Fonte: Embrapa (2015, p. 10).

Em Santa Catarina, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é representada pela Embrapa Suínos e Aves, que fica localizada na cidade de Concórdia, no Oeste do Estado. Ela é uma das 47 Unidades Descentralizadas da Empresa e foi criada em 13 de junho de 1975, no distrito de Tamanduá, na cidade de Concórdia (SC) e tem 211 colaboradores, sendo 51 pesquisadores, 55 analistas, 37 técnicos e 68 assistentes.

Segundo dados documentais da empresa, publicados em seu site, a Embrapa Suínos e Aves tem como missão "viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da suinocultura e avicultura em benefício da sociedade brasileira".

Ainda segundo a página da empresa na internet, acerca de sua história, vários fatores explicam o sucesso das cadeias produtivas de suínos e aves. A excelência das agroindústrias, a capacidade dos produtores e o apoio do poder público são alguns deles. Há ainda a participação imprescindível da pesquisa agropecuária no desenvolvimento do setor, sendo que dos laboratórios da Embrapa

Suínos e Aves surgiram conhecimentos que mudaram a trajetória das duas atividades.

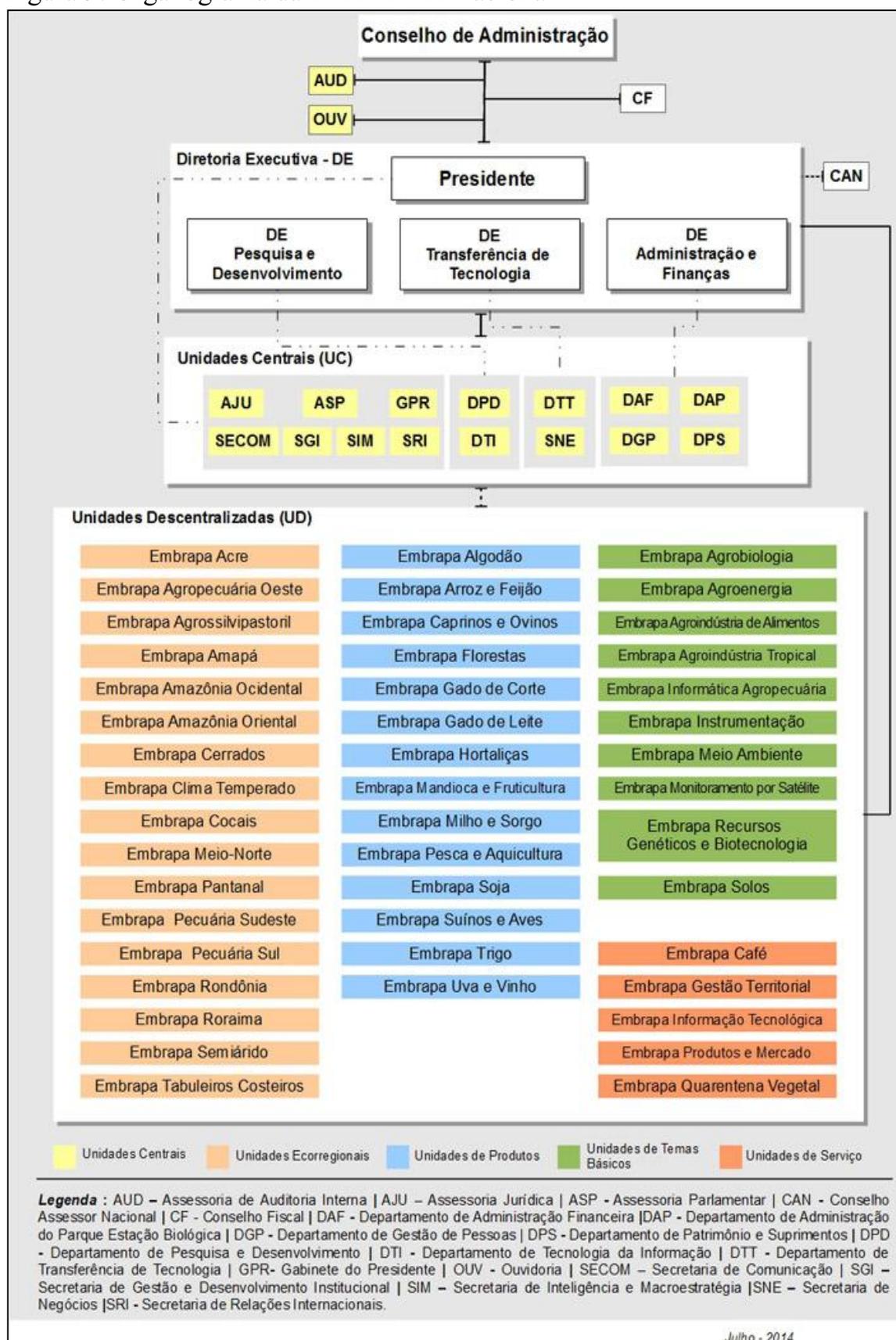
A expansão da suinocultura e da avicultura nos anos de 1960 e 1970, segundo a fonte pesquisada, justificou a criação em 13 de junho de 1975 do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos, destinado à pesquisa em suinocultura. Três anos depois, em 1978, o Centro recebeu também a incumbência da pesquisa em aves, passando a se chamar Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, hoje denominado Embrapa Suínos e Aves. A partir de 1982, ela passou a ocupar a área de 210 hectares no distrito de Tamanduá, que oferece laboratórios de sanidade animal e de análises físico-químicas, sistemas de produção, campos experimentais, estação meteorológica, fábrica de ração, prédio para administração, pesquisa e biblioteca especializada em suínos e aves.

A Unidade teve papel fundamental no controle de doenças, aperfeiçoamento de rações, melhoria da qualidade genética dos animais, preservação do meio ambiente e desenvolvimento de equipamentos para a suinocultura e avicultura. Fez ainda um trabalho imprescindível em conjunto com outros órgãos do governo, da indústria e dos produtores para superar as restrições às exportações de carne suína e de frango.

Tudo o que é produzido pela Embrapa Suínos e Aves é transferido para as cadeias produtivas por meio de publicações, diários de campo, cursos, unidades demonstrativas, eventos e outras iniciativas. A transferência de tecnologia e a comunicação praticadas pela unidade influenciam na competitividade do agronegócio. Outra maneira da Embrapa Suínos e Aves influenciar a produção de suínos e aves é por meio do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC).

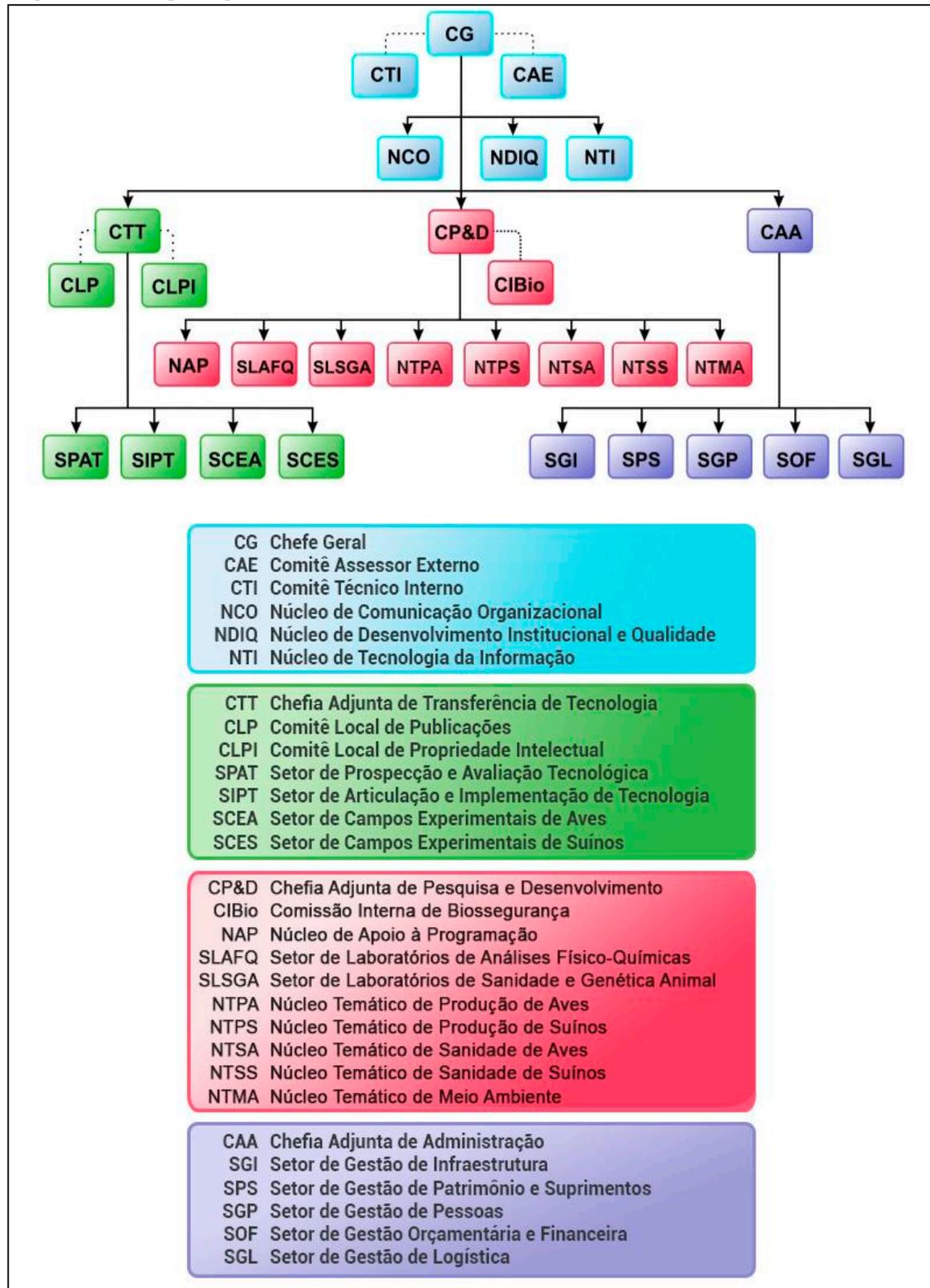
A estrutura Geral da EMBRAPA, bem como de sua Unidade Descentralizada no Estado de Santa Catarina podem ser vistas nos organogramas apresentados nas figuras 9 e 10, respectivamente.

Figura 9: Organograma da EMBRAPA Nacional



Fonte: <https://www.embrapa.br/organograma>

Figura 10: Organograma da EMBRAPA Suínos e Aves – Santa Catarina



Fonte: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/organograma>

#### 4.1.3.1 Seleção dos Sujeitos de Pesquisa na EMBRAPA

Seguindo o critério utilizado nas outras duas instituições, a seleção dos sujeitos da pesquisa na EMBRAPA ocorreu escolhendo-se servidores que ocupavam cargos de gestão e que estivessem ligados às atividades estratégicas da empresa. Também, da mesma forma, era necessário que eles liderassem uma equipe, uma vez que se desejava investigar as suas práticas intraempreendedoras e a capacidade de estimular tal comportamento em seus liderados. Assim, da lista inicial constavam a Chefe Geral da unidade e seus três Chefes Adjuntos.

Após a seleção inicial, os nomes foram apresentados à Chefe Geral da Empresa para que desse sua opinião sobre os escolhidos, bem como indicasse eventuais novos nomes para comporem a equipe. Nesta etapa ela indicou mais um gestor.

Da mesma forma, a todos os entrevistados foi inquirido se eles teriam alguma indicação para fazer, de modo que se obteve mais três indicados a serem entrevistados. Salienta-se que a gestora principal da unidade foi indicada por três gestores e um dos gestores que constava da lista inicial também foi indicado por um gestor. Assim, totalizou-se o nome de oito gestores aos quais foram aplicados o formulário e a entrevista. Este número foi assim definido: Lista inicial com a gestora principal mais seus três subordinados diretos, somados aos indicados pela gestora e seus subordinados, excluindo-se as duplicidades e triplicidades.

## 4.2 FORMULÁRIO

Formulário é o nome que se dá ao instrumento de coleta composto por um conjunto de questões escritas que são feitas por um entrevistador ao entrevistado. De acordo com Appolinário (2012), tal ferramenta é um instrumento de pesquisa parecido com um questionário, mas que difere justamente pelo fato de ser preenchido pelo próprio pesquisador.

O Formulário foi aplicado com o intuito de obter dados básicos como idade, sexo, tempo de serviço na instituição e grau de instrução dos entrevistados. Tal documento encontra-se no apêndice 4.

### 4.3 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Tendo em vista os objetivos expressos nesta pesquisa, o mecanismo de coleta selecionado foi o de entrevistas semiestruturadas, definido por Martins e Theóphilo (2009, p. 88), como:

uma técnica de pesquisa para coletar informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

As questões contidas no roteiro de entrevistas (apêndice 6) foram elaboradas de modo a investigar, nas organizações pesquisadas, as práticas intraempreendedoras encontradas na literatura, outras práticas desenvolvidas localmente, bem como as dificuldades que o intraempreendedorismo enfrenta no âmbito do serviço público. Assim, conforme pode ser visto no apêndice 5 (Planilha com as Categorias e Subcategorias utilizadas para a Análise de Conteúdo), cada prática intraempreendedora e cada dificuldade foi colocada em uma categoria e as suas subcategorias geraram o roteiro de entrevistas. Esta planilha foi utilizada para fazer a análise dos resultados das entrevistas nos três órgãos estudados. Em tal análise, os entrevistados foram assim identificados: Servidores do IBGE: Entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7; Servidores do IFSC: E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15 e E16; Funcionários da Embrapa: E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23 e E24.

### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme exposto no item 3.2.3, a fase de análise dos dados é a etapa da pesquisa em que se analisam as informações coletadas na investigação de campo e fundamentadas pela revisão bibliográfica. Assim, seguindo o método escolhido para a análise, as práticas intraempreendedoras encontradas na literatura foram categorizadas e as perguntas foram alocadas em subcategorias, de modo que se pudesse analisar separadamente cada uma dessas práticas nas organizações pesquisadas. Os resultados desta análise encontram-se nos Apêndices 7, 8 e 9.

Analisando-se as respostas dos entrevistados, foi possível elaborar o quadro 5, que mostra, em ordem alfabética, as características que os entrevistados relataram possuir quando questionados justamente

acerca de quais características eles acreditavam serem detentores. A coluna “frequência” apresenta o número de vezes em que tal característica foi citada pelos entrevistados.

Quadro 5 – Características Empreendedoras Apresentadas pelos Entrevistados

<b>Nº</b>	<b>Característica Apontada pelo Entrevistado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>
<b>1</b>	Aceitar o risco da inovação	<b>3</b>	Risco
<b>2</b>	Alegria	<b>1</b>	Otimismo
<b>3</b>	Assumir responsabilidades	<b>1</b>	Responsabilidade
<b>4</b>	Assumir riscos	<b>2</b>	Risco
<b>5</b>	Capacidade de dirigir	<b>1</b>	Gestão
<b>6</b>	Capacidade de gerir pessoas	<b>1</b>	Liderança
<b>7</b>	Capacidade de identificar o potencial dos liderados	<b>1</b>	Gestão
<b>8</b>	Capacidade de se comunicar	<b>1</b>	Comunicação
<b>9</b>	Capacidade de se relacionar	<b>1</b>	Relacionamento
<b>10</b>	Confiança na equipe	<b>1</b>	Relacionamento
<b>11</b>	Coragem	<b>4</b>	Coragem
<b>12</b>	Criatividade	<b>1</b>	Criatividade
<b>13</b>	Dedicação	<b>1</b>	Dedicação
<b>14</b>	Disposição	<b>1</b>	Motivação
<b>15</b>	Disposição para correr riscos	<b>3</b>	Risco
<b>16</b>	Envolvimento com o trabalho	<b>1</b>	Comprometimento
<b>17</b>	Fazer a diferença	<b>1</b>	Flexibilidade
<b>18</b>	Fazer rápido	<b>1</b>	Rapidez
<b>19</b>	Foco na sociedade	<b>1</b>	Responsabilidade
<b>20</b>	Inconformismo	<b>2</b>	Flexibilidade
<b>21</b>	Iniciativa	<b>1</b>	Motivação
<b>22</b>	Inovação	<b>2</b>	Inovação
<b>23</b>	Inovador	<b>1</b>	Inovação
<b>24</b>	Insatisfação Constante	<b>1</b>	Flexibilidade

<b>25</b>	Liderança	<b>1</b>	Liderança
<b>26</b>	Motivação	<b>1</b>	Motivação
<b>27</b>	Organização e planejamento	<b>1</b>	Gestão
<b>28</b>	Pensar para frente	<b>1</b>	Visão
<b>29</b>	Perseverança	<b>2</b>	Tenacidade
<b>30</b>	Persistência	<b>5</b>	Tenacidade
<b>31</b>	Planejamento	<b>1</b>	Gestão
<b>32</b>	Polivalência	<b>1</b>	Gestão
<b>33</b>	Praticidade	<b>1</b>	Praticidade
<b>34</b>	Proatividade	<b>1</b>	Proatividade
<b>35</b>	Sair da mesmice	<b>1</b>	Flexibilidade
<b>36</b>	Visão	<b>1</b>	Visão
<b>37</b>	Visão de longo prazo	<b>1</b>	Visão
<b>38</b>	Visão institucional	<b>1</b>	Visão
<b>39</b>	Visionária	<b>1</b>	Visão
<b>40</b>	Vontade de fazer diferente	<b>1</b>	Flexibilidade
<b>41</b>	Vontade de fazer mais	<b>1</b>	Proatividade
<b>42</b>	Vontade de Inovar	<b>1</b>	Inovação
<b>43</b>	Vontade de modificar	<b>1</b>	Flexibilidade
<b>44</b>	Vontade de resolver as coisas	<b>1</b>	Proatividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se a riqueza de dados, uma vez que apareceram quarenta e quatro diferentes características as quais os entrevistados julgavam possuir. Percebe-se, todavia, que muitas destas características são semelhantes, ou seja, pertencem a uma mesma categoria. Assim, tendo como base as características empreendedoras ensinadas por Filion (1999), Filion (2000), Filion (2016) e Bueno e Lapolli (2001), cada uma destas características foi categorizada, de modo que a coluna “categoria”, do quadro 5, descreve a qual grupo pertence cada uma das características.

Assim, levando em consideração estes dados, construiu-se o quadro 6, que é mostrado a seguir e que consolida estas características

em suas principais categorias, bem como apresenta a frequência, em ordem decrescente, com que elas apareceram nas respostas.

Quadro 6 – Consolidação das Características Empreendedoras por Categoria

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Risco	8
Flexibilidade	7
Tenacidade	7
Gestão	5
Visão	5
Coragem	4
Inovação	4
Motivação	3
Proatividade	3
Liderança	2
Relacionamento	2
Responsabilidade	2
Comprometimento	1
Comunicação	1
Criatividade	1
Dedicação	1
Praticidade	1
Rapidez	1
Otimismo	1
<b>Total geral</b>	<b>59</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Chama a atenção o fato de que a aceitação de risco, que é uma característica fundamental dos intraempreendedores, apareceu em oito respostas (Assumir riscos - 2, Disposição para correr riscos – 3 e Aceitar o risco da inovação - 3).

Outra característica importante e que apareceu sete vezes nas respostas foi a flexibilidade, que é uma característica fundamental para o profissional que está apto a aceitar mudanças, fazer diferente e que aceita ver o problema de outra forma.

Finalmente, cabe destaque a característica "tenacidade", que representa que o servidor é persistente e perseverante, não desistindo facilmente das suas empreitadas. Tal característica apareceu 7 vezes nas respostas. Quando apresentaram tal resposta, reforçaram que a persistência é fundamental no serviço público, pois as barreiras aos intraempreendedores são muitas e somente com persistência é possível manter o foco nos resultados.

No caso da Embrapa especificamente, por ser uma empresa intimamente ligada à pesquisa, as características de inovação e persistência foram as mais citadas, pois são qualidades indispensáveis a um pesquisador. Os recortes abaixo explicitam essa afirmação.

E18 Eu acredito que primeiro você precisa ter um pouco de coragem para inovação, porque inovação é o novo, é você sair da sua zona de conforto. Não tendo isso é difícil você pensar em empreendedorismo e é também uma característica do pesquisador.

E22 Eu acho que possuo as características de liderança e visão, aceito riscos também. Eu trabalho com pesquisa e, nessa profissão, se você não aceitar riscos, tu não avanças. Pesquisa é muito risco porque tu não sabes o que vai encontrar no final. Às vezes tu chegas num ponto e vê que não era bem aquilo e tem que mudar de direção. Daí tu tens que ir atrás, buscar recursos, mesmo sem saber se a pesquisa vai dar certo. Então é puro risco. Finalmente, perseverança eu acho que é uma das melhores características que eu tenho. Porque muitas vezes a pesquisa dá errado e você tem que buscar motivação para encontrar outras formas de achar o resultado. E motivação é uma coisa que vem de dentro.

Além de investigar as características intraempreendedoras, foi questionado aos entrevistados se essas características teriam sido influenciadas pelas pessoas com quem ele convive, sejam da família ou amigos. Assim, no IBGE, 57 % dos entrevistados concordaram que suas características empreendedoras são oriundas de alguma referência familiar ou de pessoa de seu meio e 43% atribuíram esse comportamento a características pessoais, circunstanciais ou inatas.

No IFSC, por sua vez, houve um número muito parecido, uma vez que 56 % concordaram que suas características empreendedoras são oriundas de alguma referência familiar ou de pessoa de seu meio e 44% atribuíram esse comportamento a características pessoais, circunstanciais ou inatas.

Já na Embrapa, 100 % dos entrevistados concordaram que suas características empreendedoras são oriundas de alguma referência familiar ou de amigos e colegas de trabalho, como reforça uma das entrevistadas:

E22 Sim. Eu acho que muita coisa vem da família. Mas na vida a gente vai formando uma identidade pelas pessoas com quem a gente convive. Então, a gente vê exemplos que tu queres e não queres seguir. Como tu queres ser e como tu não queres ser. Então, eu acho que a convivência influencia muito no que somos.

Estes números vêm ao encontro de pesquisas sobre o tema que apontam que as características empreendedoras podem ser oriundas de modelos ou exemplos de pessoas próximas, como familiares e amigos (FILION, 1999, 2010, 2013, 2016; SANTOS; 2004; BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; HOFFMANN et al, 2015).

#### 4.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo teve o intuito de descrever as organizações pesquisadas, mostrando os principais fatores que as caracterizam. Apresentou também os sujeitos da pesquisa, o formulário e o roteiro das entrevistas realizadas com esses gestores selecionados. Finalmente, apresentou as principais características demonstradas pelos entrevistados.

Superada esta etapa preliminar, no próximo capítulo são apresentadas as diretrizes, acompanhadas de partes das transcrições das entrevistas com os gestores das três organizações, que deram suporte à criação de tais diretrizes.



## 5 CRIAÇÃO DAS DIRETRIZES

### 5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As diretrizes foram criadas levando-se em consideração as práticas encontradas na literatura e apresentadas no capítulo de fundamentação teórica desta tese, além das informações obtidas nas organizações investigadas, foco do estudo de multicasos, e da experiência desse pesquisador.

Ao comparar as respostas das três instituições pesquisadas e com base na técnica de Análise de Conteúdo preconizada por Bardin (2006) foi possível fazer as inferências que levaram à geração das diretrizes, que serão apresentadas a seguir.

### 5.2 APRESENTAÇÃO DAS DIRETRIZES CRIADAS

**1: Criar ambientes que estimulem a criatividade, a inovação e onde impere a flexibilidade, seja de horários, regras ou comportamentos para favorecer o florescer do intraempreendedorismo.**

O ambiente influencia tanto de forma positiva como negativa, sendo que o comportamento do servidor é determinante neste processo, uma vez que o ambiente é feito de pessoas. Tal afirmativa encontra respaldo em trechos das entrevistas feitas no IBGE, conforme pode ser visto a seguir:

E2 Eu acho que o ambiente pode influenciar positivamente se vc estiver num lugar que tenha liberdade de expressão, que tenha fluidez no trato com as pessoas, sem muita formalidade. E negativamente no sentido oposto, ou seja, um ambiente muito regrado, cheio de tabus, com muita distância, eu acho que isso dificulta.

E5 Tem pessoas que também influenciam o comportamento inovador. Você tem que saber pegar o lado bom das pessoas. Tem chefe que incentiva, que dá apoio. O nosso chefe sempre ajuda e dá apoio. Dificilmente ele se opõe, pelo contrário, incentiva esse tipo de comportamento empreendedor. Acho que no serviço público o

ambiente influencia mais negativamente, porque tem poucas pessoas assim.

Com base nestas afirmações, é necessário que se criem ambientes que favoreçam o florescer do intraempreendedorismo, pois, segundo Castrogiovanni, Urbano e Loras (2011) o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo envolve a criação de uma cultura empreendedora de modo a aumentar a capacidade de inovação das empresas.

Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 39), por sua vez, afirmam que o comportamento intraempreendedor pode ser facilitado estimulando algumas práticas, dentre as quais:

- **Disponibilizar tempo** – refere-se à percepção de que os horários de trabalho asseguram um tempo extra para indivíduos e grupos buscarem inovações, de modo a alcançar objetivos organizacionais de curto e longo prazo;
- **Flexibilizar as fronteiras organizacionais** – quando se percebe que há limites organizacionais flexíveis, o que melhora o fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, bem como entre departamentos e divisões dentro da organização (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014, p. 39), grifos deste pesquisador.

Os mesmos autores ainda apontam a liberdade e a “quebra de regras” como boas práticas que devem ser incentivadas no sentido de se buscar o comportamento empreendedor dos funcionários, de modo que, “para que o empreendedorismo corporativo floresça em empresas estabelecidas, é necessário que os indivíduos estejam livres para perseguir ações e iniciativas, a despeito das regras organizacionais” (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014, p. 38).

Ainda nesse contexto, ao serem inquiridos sobre o tema, a maior parte dos funcionários do IFSC afirmou que o ambiente influencia no comportamento empreendedor, sendo que, segundo um desses entrevistados, “um ambiente de trabalho que é mais regrado tende a diminuir as possibilidades de empreendedorismo”. Portanto, é necessário que o líder dê liberdade aos seus subordinados, sem prescindir, é claro, das questões estabelecidas em lei. Para o

entrevistado, o empreendedorismo “sofre com uma disciplina, como a rotina de cumprimento de jornada de trabalho”.

Outro entrevistado foi enfático ao afirmar que a influência do ambiente é preponderante no comportamento do servidor. Para ele:

uma coisa muito lógica, pois em um ambiente em que o servidor se sinta confortável e com liberdade para trabalhar, uma coisa vai puxando a outra. Então, a relação que se tem com a chefia, a relação que se tem com a equipe, tudo é ambiente e influencia bastante no intraempreendedorismo (E11).

Na Embrapa também foi possível verificar que, na visão dos entrevistados, o ambiente influencia no comportamento empreendedor, embora reconheçam que quem faz o ambiente é o próprio servidor.

E9 Eu acredito que o ambiente de trabalho a gente cria. A gente acaba construindo um ambiente, mas claro que a cultura de uma organização, a cultura de um grupo de trabalho ela contribui muito para isso.

E10 Com certeza o ambiente pode ser um limitante. O excesso de burocracia, a forma como a hierarquia pode tolher a criatividade ou não nas relações interpessoais, isso é um desafio diário.

E12 O ambiente influencia tanto pro bem quanto pro mal. Se a empresa te proporciona condições e uma certa autonomia para que você consiga desenvolver tuas atividades e colocar em prática aquilo que tu pensas é bom, mas muitas vezes ela te segura e emperra. Depende muito da gestão da empresa.

A contrapartida ao pensamento central desta questão veio de uma entrevistada do IFSC que aponta que o ambiente não é a causa e sim o resultado da ação das pessoas. Abaixo, segue trecho de sua entrevista que dá respaldo a essa afirmação:

E15 Eu acho que o ambiente de trabalho é feito pelas pessoas. Eu não acredito que exista um ente

“organização”. Porque tudo quanto é teoria que a gente lê sobre administração põe como se o ambiente de trabalho fosse algo estático, e não é. Se as pessoas que estão dentro desse ambiente possuem um perfil, esse ambiente vai ter esse perfil, vai ter o perfil das pessoas.

Assim, em consonância com o pensamento majoritário dos entrevistados, esta diretriz encontra respaldo também em Hashimoto (2012), que afirma que o intraempreendedorismo requer uma radical mudança cultural interna e do ambiente, de tal modo que permita o surgimento de novos modelos de negócio e a agilidade para a implantação dos projetos dos empreendedores corporativos. Desta forma, a diretriz pode ser muito eficiente no serviço público brasileiro.

## **2: Envolver os liderados nos processos de tomada de decisão.**

No IFSC, noventa por cento dos entrevistados afirmaram que é possível estimular o intraempreendedorismo. A maneira como isso pode ser feito, segundo eles, e a exemplo do que ocorreu no IBGE, varia desde o incentivo ao treinamento até o exemplo dado pelo superior. Todavia, a maneira mais citada como forma de estimular o intraempreendedorismo foi a participação dos liderados nas decisões. Isso, segundo os entrevistados, além de estimular o intraempreendedorismo, ainda faz com que os servidores tenham mais responsabilidade sobre os resultados da instituição.

Contudo, para que os funcionários sintam-se seguros na tomada de decisão, há que haver tolerância a eventuais erros. Assim, com essa tolerância, os funcionários sentem-se autorizados a tomar decisões relacionadas ao seu local de trabalho, mesmo que essas decisões possam incorrer em falhas (ANTONCIC e ANTONCIC, 2011).

Acerca desta questão da tomada de decisão, os entrevistados assim se posicionaram:

E8: Eu acho que numa gestão em que tu trabalhas de modo participativo e que tu decides as coisas de modo coletivo e ouve as pessoas, mesmo que a decisão seja unilateral do gestor, se ele conseguir ter formas e mecanismos de ouvir e consultar os servidores, isso motiva, porque o servidor sabe que a sua opinião e que a sua participação vale.

E14: Você tem que dar liberdade para as pessoas opinarem, discutirem e chegarem ao melhor termo para uma determinada situação. Eu acho que é o que tem que acontecer, pois pode auxiliar e estimular a participação.

O apoio às iniciativas empreendedoras, o exemplo e a participação coletiva também foram ações elencadas por outro entrevistado em seu discurso:

E13 A gente segue um pouco pelo exemplo, né. Inclusive quando eu tomo iniciativas empreendedoras, eu sempre trago eles para discutir, se envolver e auxiliar neste projeto. De certa forma, isso já faz com que eles se desenvolvam como parte dessas iniciativas empreendedoras. E também apoiando quando eles apresentam alguma ideia, desafio ou iniciativa empreendedora.

Portanto, é notório que, nas três organizações pesquisadas, há o conhecimento de que a participação dos liderados nas decisões é uma forma de alinhá-los aos resultados da equipe e, no limite, estimular o intraempreendedorismo.

### **3: Estimular o comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado.**

Conforme apresentado na etapa de fundamentação teórica, para que a ação intraempreendedora seja eficaz, é fundamental que o nível estratégico da empresa crie políticas de apoio e reconhecimento ao profissional que se diferencia dos demais pelas suas ações de cunho empreendedor. Neste contexto, Pessoa e Oliveira (2006, p. 512) afirmam que isso é importante porque “o intraempreendedor tem a necessidade de reconhecimento por parte de seus superiores e pela própria sociedade, vontade de aumentar o status e de ser respeitado pelos amigos e pela família”.

Quando questionados sobre o assunto, todos os entrevistados da Embrapa afirmaram ser possível estimular o comportamento intraempreendedor nos servidores, embora dois deles tenham ressaltado que parte deste comportamento é inata. As formas de estimular tal

comportamento, ainda segundo os entrevistados, variam e podem ser através do *feedback*, apoio financeiro, reconhecimento do comportamento diferenciado, incentivo à inovação, dentre outros. Todavia, assim como ocorreu nas outras duas organizações pesquisadas, a maior frequência das respostas apresentou o exemplo como forma de maior estímulo ao intraempreendedorismo, conforme mostram os fragmentos abaixo.

E17 Eu acho que as pessoas mudam por si. Contudo, eu sempre me pergunto como motivar as pessoas e eu tenho visto que é muito pelo exemplo. [...]. Assim, eu prefiro contagiar positivamente pelo exemplo. Então eu me identifico com isso. Claro que eu não estou na bancada, não vou a campo, mas continuo pesquisando, orientando alunos, palestrando. Então, eu acho que eu motivo as pessoas pelo exemplo.

E20 Eu acho que é possível estimular as pessoas com exemplos. Todo mundo gosta de um ambiente limpo e agradável, então, tu tens que mostrar como faz e dar o exemplo. E assim tu vai ter orgulho de trabalhar e fazer o que faz.

E22 Eu acho que é possível estimular para o empreendedorismo, mas muita coisa é da pessoa. Mas tu consegues estimular muito com o exemplo [...]. Além disso, a humildade e fazer as coisas em vez de só falar [...]. Então o negócio é fazer e dar o exemplo. Além disso, eu acho que as chefias têm que apoiar o comportamento diferenciado do funcionário, porque isso dá mais motivação.

Dar autonomia aos funcionários também apresentou destaque nas respostas, conforme pode ser visto a seguir:

E19 O que eu tento estimular é a autonomia com responsabilidade, e aí eu vejo que isso limita mais eles do que a burocracia da Empresa Pública. Eu uso muito o exemplo do passarinho que eu abri a gaiola ele não sai voando. Então eu vejo que eu tenho uma equipe muito boa, mas em algum

momento trava por falta de confiança em si mesmo. A necessidade de ter um *feedback* constante da hierarquia. Então eu tento fazer isso toda semana.

E21 Eu acho que tem que dar autonomia para as pessoas, mas depende muito do perfil. Tem pessoas que mesmo dando autonomia, elas acabam ficando acomodadas.

O fato de se sentir desafiado, questão de grande interesse do intraempreendedor, também foi apontado como forma de incentivo.

E24 Eu acredito que é possível estimular o intraempreendedor através do reconhecimento pessoal e financeiro. [...] Agora o que eu acho que também incentiva bastante é o fato de a gente ser movido por desafios. Eu gosto de ter um desafio. Não gosto de fazer sempre a mesma coisa. Eu acho isso maçante. A gente começa a fazer, faz bem, mas o que demonstra reconhecimento dos nossos chefes é o desafio, quando ele pede pra gente fazer uma coisa que a gente não tinha feito antes.

Assim, com base nos depoimentos dos entrevistados, percebe-se que é fundamental que a organização some esforços no sentido de estimular a criação de programas de recompensa, reconhecimento e *feedback* para os intraempreendedores.

#### **4: Formalizar e sistematizar políticas de apoio à ação intraempreendedora na instituição.**

Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 39) afirmam que a organização que deseja criar um ambiente que conduza ao comportamento empreendedor deve, dentre outras ações, “garantir de apoio da alta direção, na medida em que, quando se percebe que há esse apoio, se promove e facilita o comportamento empreendedor, incluindo a defesa de ideias inovadoras e o fornecimento dos recursos que as pessoas necessitam para tomar ações empreendedoras”.

Neste mesmo sentido, Fillion (2016, p. 204) defende que, para bem se desenvolver, "o intraempreendedorismo requer legitimidade, um

apoio aberto da direção e a implantação de contextos favoráveis à expressão inovadora".

Assim, quando questionados se tinham apoio para iniciativas empreendedoras, no IBGE todos os entrevistados informaram que possuem tal apoio e, inclusive, são incentivados a serem inovadores. Atribuem esse apoio ao chefe da unidade no estado. Ressaltam, todavia, que, em se tratando da sede do órgão, o apoio não é tão grande.

E6 Eu acho que toda a iniciativa de inovação, toda ideia que você possa ter são aceitas, porque nós temos hoje na frente da nossa unidade, uma pessoa que tem uma liderança e uma visão muito grandes e ele te dá essas oportunidades de, se você tiver alguma ideia, alguma coisa que possa contribuir para a organização, nós temos total apoio, sem dúvida.

O apoio, segundo os entrevistados, também pode vir através de recompensas psíquicas, como o reconhecimento de uma boa ideia.

No IBGE, a presença de um líder flexível e apoiador é determinante para o desenvolvimento de projetos inovadores pelos liderados. Recentemente no IBGE houve um concurso que premiou as melhores iniciativas inovadoras dos servidores. Tal concurso, chamado de I Concurso de Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE, foi aberto a todos os servidores e premiou financeiramente o primeiro e segundo colocados nas cinco categorias do certame. Este pesquisador participou de tal iniciativa e, com seu grupo, auferiu o terceiro lugar no concurso, cujo certificado é apresentado no anexo 5.

No IFSC também houve consenso nessa questão, uma vez que todos os entrevistados informaram que possuem apoio irrestrito proveniente das chefias e que isso é uma cultura do Instituto Federal, sobretudo incentivada pela atual reitora. Comentaram ainda que há momentos em que há apoio da chefia para determinadas ações, mas faltam recursos, sejam financeiros ou humanos, para colocar em prática algumas iniciativas.

Nas palavras de alguns entrevistados, tem-se que:

E13 Com certeza vem tendo todo o apoio. É claro que a gente sempre quer mais pessoas, né. Mas na questão do empreendedorismo propriamente dita, o departamento de inovação passou a ter também essa missão de promover o empreendedorismo na

instituição. Então, hoje a gente tem uma carga de trabalho que demanda uma pessoa dedicada a isso, um docente, por exemplo, dessa área. Nós temos professores dessa disciplina que poderiam assumir isso. Porque ideias e querer fazer várias coisas, nós temos, mas às vezes a gente acaba sendo engolido pelos processos operacionais e demandas burocráticas.

E15 Sempre temos apoio por parte da reitoria para implementar novos projetos.

E16 Eu acho que sempre que a gente traz uma ideia que vai melhorar o processo em que a gente está inserido, seja ele de qual nível, seja da tarefa ou mais estratégico, como exemplo, uma ferramenta que vai facilitar a comunicação com os diretores, a gente tem sempre esse apoio.

Por seu turno, quando a pergunta foi feita na Embrapa, todos os entrevistados informaram que possuem apoio para inovar, sendo isso uma característica fundamental em uma empresa de pesquisas. Tal apoio, segundo os funcionários, é importante para tornar o ambiente mais salutar e apropriado à ação inovadora. Os trechos abaixo evidenciam tal afirmação:

E19 Eu acho que temos apoio sim, porque nós somos uma empresa de inovação, então a gente é incentivado constantemente a fazer isso. Então, eu acho que, no dia a dia, praticamente todos os projetos dos contratos de cooperação que a gente persegue é nesse sentido e a empresa dá todo o apoio.

E21 Nós temos uma gestão dentro da Embrapa que, inclusive, estimula muito o empreendedorismo. Temos reuniões periódicas para colocar as ideias e dificuldades que estamos tendo dentro do trabalho e, desde que a pessoa demonstre interesse em tocar aquela ideia pra frente, ela será bem vinda.

E23 A organização tem normas e regras e, pelo arcabouço jurídico que nós temos, às vezes a

gente tem certo receio de inovar em algumas coisas. Mas nós temos apoio. A gente tem e, pelo menos dentro do nosso escopo de atuação, é permitido inovar.

E23 A gente tem que inovar a cada dia. Então, quando esse incentivo vem da chefia, dizendo que a gente pode arriscar e pode errar tentando fazer positivo, eu acho que isso é salutar, isso é um incentivo. E a gente tem aqui essa possibilidade, quer dizer, eu não preciso fazer só o meu trabalho, mas sim posso, a todo o momento, fazer coisas novas.

Portanto, necessário se faz que essa política de apoio e incentivo seja institucionalizada na empresa. Nas três organizações pesquisadas esse apoio permeia toda a organização e todos os funcionários sabem que podem contar com os seus líderes nessa busca pela inovação e pelo intraempreendedorismo. Isto foi realmente notório durante o período das entrevistas.

### **5: Estimular a autonomia funcional dos colaboradores.**

A autonomia para tomar iniciativas é um fator muito importante para os intraempreendedores. Kuratko, Hornsby e Covin (2014, p. 39) descrevem que a organização que pretende criar uma cultura que apoie o intraempreendedorismo deve garantir autonomia aos trabalhadores, pois, “na medida em que se percebe que a organização tolera o fracasso, isso dá liberdade aos gerentes, livrando-os da supervisão excessiva e permitindo que eles deleguem a autoridade e responsabilidade a gestores e trabalhadores de nível inferior”.

Assim, quando questionados sobre sua autonomia, no IBGE, a resposta foi que eles possuem autonomia para fazer seus projetos. Em alguns casos eles citam que sofrem com determinadas barreiras devido à estrutura formal e hierarquizada, sobretudo em projetos maiores. Em outra área, todavia, o entrevistado informou que recebe autonomia inclusive da sede. Percebe-se, portanto, que a autonomia é um fator que auxilia o empreendedorismo no órgão e deve ser incentivada.

No IFSC, quando submetidos à mesma pergunta sobre autonomia, pôde-se perceber que este fator auxilia o empreendedorismo no órgão e também deve ser incentivado. Especificamente nesta instituição, a autonomia é uma questão legal, ou seja, embora estejam

ligados ao Ministério da Educação, os Institutos Federais, assim como as Universidades Federais, possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Desta forma, a autonomia acaba por permear as ações de todos os servidores, o que pode ser percebido pelas suas falas, reproduzidas a seguir:

E12 Por ser uma instituição de ensino, a gente tem muita autonomia sim. A própria instituição, por lei, tem autonomia para realizar seus projetos.

E14 Eu acho que a gente tem um bom grau de liberdade de trabalho. Acho que essa é uma característica do Instituto Federal de Santa Catarina. A partir do momento que você tem uma ideia, você tem liberdade, por exemplo, pra colocar isso em uma reunião com seus colegas de grupo lá do curso e avançar pra implantar isso.

E16 Temos total autonomia. Eu nunca ouvi a reitora dizer, de alguma coisa que fosse uma ideia boa, ó, não faz. Dificilmente a gente tem esse tipo de coisa. A gente pratica o desapego, ou seja, a ideia, não importa de quem seja, será apoiada.

De qualquer forma, embora gozem dessa autonomia, como todo órgão público, o IFSC fica sujeito à Lei Orçamentária Anual (LOA), o que, no caso de cortes, acaba por demandar de maior criatividade na gestão por parte dos administradores, conforme afirma a Reitora.

E8 A gente, por lei, tem autonomia administrativa. Mas nós temos uma restrição da questão orçamentária, e quem estabelece o orçamento é o governo federal, por meio da LOA.[...] A partir de 2015, com os cortes, a gente já começou a ter que trabalhar na parte de criatividade pra conseguir dar conta das mesmas coisas com menos recurso.

Enfim, ainda que todos os servidores concordem que há autonomia, o fato de ser um órgão público ainda oferece alguns limites.

E11 Existe um limite que é dado pela questão da legislação, mas dentro disso, do que a gente pode fazer, sim, temos autonomia para várias coisas. A

gente tem liberdade de propor, pois a reitora dá essa liberdade. A questão legal é que muitas vezes te impede de ir um pouco além, o que não quer dizer que no serviço público não se pode ter empreendedorismo, não é isso. Não vejo grandes diferenças entre empreender no privado e no público. Quer dizer, as diferenças existem, mas as possibilidades de empreender dependem muito mais das características da pessoa. No público você só vai ter mais limites.

No caso da Embrapa, ela apresentou o seu perfil de instituição de pesquisa, em que a autonomia é fundamental para o desenvolvimento das atividades diárias do órgão. Dessa forma, os entrevistados foram enfáticos ao afirmar que a autonomia não só existe como é cobrada pelos seus superiores.

E17 Temos bastante autonomia e isso é fundamental. É claro que a gente tem as linhas de pesquisa. [...]. Além disso, o nosso presidente, quando eu assumi, fez questão de me dizer que eu não deveria ficar no dia a dia, com coisas pequenas e sim que eu devia pensar estrategicamente. E isso pra mim foi muito libertador.

E18 Claro que sim, temos autonomia e somos incentivados a fazermos isso.

E19 Temos bastante autonomia para criar, mas claro que isso passa por um processo interno de convencimento dos pares. [...] Temos um comitê técnico interno científico e temos vários outros comitês.

E21 Sim, sempre temos o apoio e autonomia. É claro que depende da ideia, pois tem que ter um projeto associado, tem que ser viável.

Por todos esses relatos, tem-se que a autonomia deve ser estimulada, pois não existe inovação sem risco e, para se correr risco, os servidores precisam ter autonomia para tomar decisões.

## **6: Criar política de permanência limitada nos cargos, sejam de chefias ou operacionais.**

Um estudo de Zampetakis e Moustakis (2010, p. 876) descreve como um dos fatores que podem estimular o intraempreendedorismo, a prática de rotação nos cargos, ou seja, “estabelecer um número específico de anos em que um trabalhador pode ficar no mesmo setor”.

Neste contexto, a rotatividade nos cargos de chefia e também nos setores foi apontada por todos os servidores do IBGE como uma ação que pode estimular o intraempreendedorismo, na medida em que gera nos servidores a sensação do novo, do desafio. O próprio dirigente máximo do órgão afirmou que todos os cargos de gestão ligados diretamente a ele foram alterados no período de três anos desde que ele assumiu a chefia do órgão. Ele afirmou ainda que tais mudanças levaram este tempo justamente porque ele necessitava encontrar a pessoa certa e com perfil adequado para ocupar cada espaço. Com relação à rotação de cargos, a ressalva feita por um dos entrevistados é que esta mudança deve ser feita com parcimônia, evitando que projetos desenvolvidos pelos servidores sejam interrompidos. Outro servidor também apontou que a mudança de setor não deve ser feita somente porque existe uma regra para isso, mas sim para garantir que haja uma visão nova acerca dos processos em determinado setor. Tal mudança, segundo o servidor, não deve ser com periodicidade menor do que três anos. Acerca do questionamento se tal prática ocorria na instituição, um entrevistado disse que não ocorre e seis disseram que ocorre no órgão. Além disso, dos que afirmaram ocorrer tal prática, dois afirmaram que ela ocorre pouco, devido ao fato de haver poucos servidores nas agências do interior e pelo fato de que alguns servidores não aceitam atuar como chefes. A seguir se apresentam algumas considerações dos entrevistados quando questionados se a política de alternância do cargo favoreceria o intraempreendedorismo.

E1 Sim, eu acho que pode ajudar, pois mexe um pouco com aquela coisa de zona de conforto. Um exemplo disso é que todos os gerentes que estão hoje aqui são novos, e isso não ocorreu de uma hora para outra.

E4 Sim, eu acho que poderia ajudar. Tanto a mudança de chefia quanto a mudança de servidores dos seus postos. Isso ocorre pouco, mas tenho certeza que ajudaria na criatividade e

inovação. Um chefe novo, com ideias novas pode ajudar o setor a melhorar.

E5 Acho que pode auxiliar, mas a gente tem outro lado. Eu concordo que é uma coisa salutar, mas tem que tomar cuidado, porque às vezes o cara está desenvolvendo um projeto e, do nada, você diz que tem que trocar para oxigenar, para dar chance pra outro e isso pode interromper o trabalho.

E6 A rotatividade constante, sei lá, um ano, dois, três anos, alguma coisa nesse sentido, acho que não é não salutar. Eu penso que tem que ser assim uma rotatividade não porque tem que ser feito, mas para ter essa nova visão de quem tá entrando, mas sou favorável sim que as pessoas não sejam eternas no cargo.

Já quando se investigou a mesma questão no IFSC, percebeu-se que a rotatividade nos cargos de chefia acaba acontecendo de forma natural, pois, a cada quatro anos há eleição para reitor, quando há a oportunidade de troca do dirigente máximo do instituto e, em função de suas escolhas, da equipe de pró-reitores e diretores.

Na atual gestão, embora a reitora tenha sido reeleita, a maioria dos pró-reitores e diretores foi substituída, pois, segundo ela, essa troca geraria uma “oxigenação” das equipes e estimularia o desafio. Em suas palavras:

E8 Bem, eu acho que a gente precisa se sentir desafiado para mudar. [...] Então, eu tomei a decisão, junto com a minha equipe de pró-reitores que também, a grande maioria é nova, da gente renovar todas as diretorias. Então isso deu um impacto muito forte nas pessoas, porque nós trocamos todos os diretores. [...] Então isso teve momentos de resistência, muita resistência, porque as equipes também estavam acostumadas com as pessoas, e tudo mais. [...] E eu dizia para as pessoas que se a gente não fizesse isso, a gente ia cair na mesmice, acostumar na zona de conforto. Então, eu acho que a gente precisa fazer essas trocas pra poder oxigenar a gestão e, pra poder trazer coisas novas, ideias e tudo mais.

Outro entrevistado ressaltou a importância da troca entre equipes para o desempenho dos servidores, conforme segue:

E11 Nós temos servidores que às vezes também trocam de equipe e isso gera uma coisa interessante que às vezes você tem uma imagem do servidor e quando ele vai para outra equipe ele aparece mais, aparece a capacidade de empreender, de liderar e a troca de ambiente é que gera isso. Temos casos assim aqui. Então o ambiente influencia bastante e a troca é necessária.

Ainda no IFSC, a gestão democrática também foi apontada como fundamental para a rotação de cargos de gestão por outro entrevistado, que ressaltou, todavia, que não adianta rotar somente por rotar, como também afirmou um entrevistado do IBGE. Para este entrevistado, há que haver sintonia entre o cargo/função e as competências do aspirante àquele cargo/função.

E16 A gente tem rotação de cargos, porque a gente tem gestão democrática. Então, a cada 4 ou 8 anos, a gente tem eleições para reitor e todos os cargos podem mudar. Eu acredito que é muito bom, pois eu acredito muito na gestão democrática, porque permite verificar anteriormente o que o gestor está propondo fazer na instituição, de modo que ele não fica acomodado depois. [...]. Mas a rotatividade, eu acho que depende da área também. Eu não sei se é necessariamente a rotatividade em si que gera o empreendedorismo. Eu acho que é a identificação adequada dos perfis é muito mais importante do que só a rotatividade em si. Por exemplo, às vezes tu pões aquela pessoa que não tem determinadas características para lidar com um problema que precisa dessas características. É diferente tu rotar uma pessoa em compras e em gestão de pessoas, ou ensino, porque tu precisas de perfis muito específicos para cada área dessas. Então, se a gente simplesmente trocar cadeiras, eu acho que não será efetivo.

Da mesma forma, também em consonância com o que foi apontado por um dos entrevistados no IBGE, no IFSC um dos pró-reitores entrevistados afirmou que deve haver um mecanismo que impeça a permanência por muito tempo no mesmo cargo.

E14 Eu acredito nisso, mas não acontece muito aqui. Se olhar pro conjunto de diretores de Campus há uma permanência de muitos diretores por 8 anos e eu acho um prazo exagerado.

Na Embrapa, por sua vez, existe um processo para escolha do chefe geral das unidades a cada três anos. O escolhido em um processo nacional pode ter apenas uma recondução por igual período, o que acaba gerando uma rotação natural nos cargos de chefia de toda a estrutura. Os funcionários entrevistados concordaram que tal prática é fundamental para estimular uma nova visão acerca dos problemas dos setores e fomentar a inovação na resolução de tais problemas.

E17 Aqui na Embrapa de Concórdia ficamos muito tempo sob a mesma chefia, e eu quebrei esse ciclo. A chefia anterior era mais fechada e mais centralizadora, sendo que o poder estava só na mão do chefe. Hoje em dia nós fizemos uma revolução e demos mais poder aos supervisores. Assim, deixamos um pouco mais de responsabilidades com eles, sendo que as respostas estão muitas vezes nos próprios setores. [...] Então, essa oxigenação eu acho que ajudou muito, justamente pela mudança, trazendo um pensamento diferente, uma nova forma de lidar com os problemas e uma participação diferente dos funcionários.

E18 A rotação é bem importante porque ela ajuda a evitar os vícios. Então é bastante salutar pra saúde da instituição. Ter sempre cabeças novas com ideias novas pode ajudar a ter outros olhares no processo. Recentemente tivemos uma troca na gestão da unidade e isso a gente sente que mexeu bastante com a nossa unidade.

E19 Acho fundamental haver rotação de cargos, isso acontece aqui e eu acho que esse processo

tem que ser mantido. Por exemplo, para o cargo de chefe geral, que é um processo interno Nacional, conduzido pela presidência da Embrapa. São três anos, renováveis por mais três. Você não tem uma perpetuação e eu acho que isso é muito importante.

Desta forma, a exemplo do que ocorre para alguns postos nos três órgãos pesquisados, deve-se criar política de permanência limitada nos cargos como meio de incentivar o florescer do pensamento inovador e intraempreendedor nas equipes.

### **7: Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma simbólica o trabalho empreendedor.**

Todos os entrevistados no IBGE se disseram reconhecidos, sobretudo pelo chefe da unidade, pelo trabalho desempenhado. Tal recompensa é proveniente do convite para assumir cargos de gestão, pelos elogios feitos pelos colegas e aposentados ou pelo fato de terem seus projetos levados a instâncias superiores do órgão, ou, em um caso específico, ao ministério do planejamento.

Esta prática é o que Tosterud (2000) chama de “estabelecimento de recompensas psíquicas”, tais como reconhecimento público, elogios e *feedback* aos servidores intraempreendedores.

Assim, analisando o entusiasmo com que cada entrevistado reportou suas experiências de reconhecimento, pôde-se perceber claramente a influência que tal prática causa na motivação para continuar empreendendo e inovando.

Essa afirmação encontra respaldo em Pessoa e Oliveira (2006, p. 510), para quem o intraempreendedor possui motivação diferenciada e, ao agir, “busca sua realização pessoal e uma das principais recompensas esperadas pelo colaborador é o reconhecimento”.

Desta forma, a seguir apresentam-se trechos das respostas dos entrevistados acerca do assunto:

E6 Eu penso o seguinte: se eu não tivesse sido reconhecido eu não estaria na posição que eu estou, ocupando o cargo de coordenador operacional do CENSO no estado. Então eu vejo que sim, eu sou reconhecido, até pelo meu trabalho prestado também.

E7 Bem, eu fui muito reconhecido, mas um exemplo é que fomos eu, o diretor e a presidente, só nós três, ao ministério do planejamento, para que eu expusesse ao secretário executivo do MPOG o nosso projeto e como trabalhávamos. Era uma forma de integração entre o software livre com baixo custo, agilidade e resultado multiuso. Isso para mim já foi o reconhecimento máximo que eu poderia receber.

No IFSC, por sua vez, percebeu-se, através das entrevistas, que existe certa resignação no sentido de que os servidores têm conhecimento de que é difícil haver reconhecimento financeiro no serviço público. Este reconhecimento, quando há, se materializa através das gratificações de cargos de chefia. Todavia, os entrevistados ressaltaram que sentem-se realmente recompensados com outras formas de reconhecimento, como pode ser visto a seguir:

E8 Eu sempre digo que no serviço público não se deve esperar reconhecimento. Eu acho que o meu reconhecimento são os alunos. Então, nesse sentido eu me sinto completamente reconhecida. [...] eu acho que é um reconhecimento de outra forma e é mais perene, porque aquilo que está feito está feito. O reconhecimento é o número de alunos que a gente está formando.

E11 O fato de o pessoal ter me indicado para essa pesquisa, não deixa de ser um reconhecimento. Mas o reconhecimento vem mais das pessoas mais próximas, do nosso grupo de gestores, dos diretores, porque quando você olha a comunidade, a reitoria está muito distante.

E13 Eu acho que o maior reconhecimento que eu sinto foi que, quando teve a eleição dessa nova gestão, que na verdade foi a reeleição da reitora, alguns pró-reitores mudaram, praticamente todos os diretores mudaram e eu fui um dos únicos chefes de departamento que foi convidado a continuar. Então, esse simples fato eu considero um reconhecimento e um voto de confiança.

Com base em todos esses depoimentos, fica evidente a necessidade de se criar formas de institucionalizar este reconhecimento não pecuniário, tão querido pelos servidores.

### **8: Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor.**

A recompensa financeira, embora não seja comentada como principal motivador pelos entrevistados, é proveniente das gratificações recebidas quando se assume um cargo de gestão, o que ocorre no IBGE, no IFSC e na Embrapa.

Tosterud (2000) aponta que essa é uma das práticas recomendadas para se ter uma cultura do intraempreendedorismo no setor público. Para ele, deve-se estabelecer recompensas financeiras para o comportamento empreendedor e inovador dos servidores.

Neste mesmo diapasão, Zampetakis e Moustakis (2010, p. 876) afirmam que se deve criar um sistema de recompensas/pagamento por performance, ou seja, “pagar um percentual do salário do servidor sob a forma de prêmios por performance”, com o intuito de se estimular o intraempreendedorismo no serviço público.

A seguir, apresentam-se alguns recortes das entrevistas no IFSC quando se abordou a questão do reconhecimento financeiro:

E9 O fato de ter sido nomeada pró-reitora também foi um reconhecimento. E eu acho que tem muito a ver com a minha história. Desde que eu entrei na instituição eu estou sempre em cargos de gestão. Só fiquei 3 ou 4 meses sem cargos de gestão.

E12 Eu sou reconhecido, pois em menos de 6 anos de instituição eu cheguei a um cargo de muita responsabilidade no instituto. E quando a gente identifica alguém no serviço público com perfil, e acho que não é uma questão de falsa modéstia né, mas acho que é reconhecendo a trajetória mesmo.

E14 Bem, eu entrei no Instituto Federal há 6 anos e hoje eu sou pro-reitor. Acho que não tem outra resposta.

Através desses relatos é possível identificar que os servidores têm orgulho do reconhecimento que recebem do órgão para o qual

trabalham, materializado por meio da nomeação em cargos de chefia. Logo, deve haver regras claras, com metas e controles definidos para que o servidor consiga atuar de forma a alcançá-las e obtenha os benefícios pecuniários advindos de tal conquista.

### **9: Assegurar aos servidores a participação em projetos, mesmo que alheios a sua função principal.**

Na Embrapa, ainda acerca do reconhecimento, todos os entrevistados afirmaram que são reconhecidos pelo seu trabalho, mas percebe-se que a recompensa almejada e recebida pelos funcionários é a recompensa psíquica, através do que se pode chamar de “orgulho de pertencer à empresa”. Percebe-se ainda que a satisfação dos funcionários não é advinda da recompensa, mas da natureza das atividades que eles desempenham. Estas conclusões podem ser reforçadas ao avaliar os trechos das entrevistas expostos a seguir:

E18 Eu acredito que o reconhecimento e o mérito a gente conquista. Isso é um processo lento. Então ele é feito de conquistas e, sobretudo, de muito trabalho. Então, eu vejo o reconhecimento interno e externo também. Isso é algo gratificante. Primeiro, a sociedade reconhece a marca Embrapa, que é algo muito forte. [...] Então você tem nome e o seu sobrenome é Embrapa. Então eu acredito que sim, que há o reconhecimento.

E20 Eu acho que sou reconhecido, mas depende do que a pessoa pensa do que é ser valorizado. Eu acho que valorização é a pessoa ser convidada para fazer uma função pra fora. Eu por exemplo agora fui valorizado pelo convite da chefe geral para desempenhar essa função. [...] Então, eu acho que sim, sou valorizado.

E21 Cada um tem uma maneira de ver essas coisas. Para mim, eu me sinto reconhecido quando eu sou procurado pelos colegas para desenvolver funções, para trabalhar junto em um projeto, me convidar para sua equipe. Isso para mim é um indicador de que eu sou útil. E a melhor coisa dentro de uma empresa é você entender e sentir que é útil. [...] Isso é o desafio do gestor, ou seja,

estimular as pessoas a continuarem participando e dar a elas a oportunidade para que ela consiga se sentir útil.

E24 Eu acredito que sou reconhecido e valorizado, até por não estar há muito tempo aqui e já estar participando bastante. Justamente por essas pequenas atitudes que os chefes demonstram. Por exemplo, eu ter sido indicado como um empreendedor para essa pesquisa e justamente pelo chefe de outra área ou o fato de me procurarem para participar de projetos.

Nesse sentido, Pessoa e Oliveira (2006) recomendam que a empresa deve adotar ações de forma a aumentar a participação dos funcionários, tais como uma maior disseminação de informações. Portanto, é fundamental que os objetivos e estratégias, além dos resultados alcançados, sejam informados constantemente, de maneira que todos tenham conhecimento da situação da empresa e do que pode ser feito para contribuir mais efetivamente.

**10: Criar e divulgar um canal aberto de comunicação com a direção (gerentes, diretores etc), com o intuito de sanar dúvidas passíveis de gerarem ruídos.**

**11: Criar um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores para dirimir eventuais ruídos.**

Essas duas diretrizes foram criadas a partir da análise das respostas ao questionamento se havia ruído nas comunicações e se isto atrapalhava o desenvolvimento do intraempreendedorismo no órgão.

Elas também encontram respaldo em Castrogiovanni, Urbano e Loras (2011, p. 43), que afirmam que a comunicação fluida e aberta entre a alta direção e os funcionários estimula o comportamento empreendedor. Para os autores:

a criação de relações pessoais e o desenvolvimento de uma comunicação aberta entre proprietários gerentes e funcionários e entre os próprios funcionários pode ajudar a explicar a dinâmica de comportamentos empreendedores dentro de pequenas empresas. A abertura na

comunicação é importante, não só para a promoção de atividades empreendedoras, mas também para criar o ambiente de trabalho mais adequado para levar a cabo outras práticas de gestão que estimule comportamentos empreendedores (CASTROGIOVANNI; URBANO; LORAS, 2011, p. 43).

Neste contexto, pesquisando a esse respeito no IBGE, houve um consenso de que há muitos ruídos na comunicação. Tais ruídos ocorrem de todas as formas, seja na comunicação por escrito, via e-mail, por telefone ou até mesmo em conversas intituladas pelos entrevistados como “rádio-corredor”. Todavia, somente um servidor foi explícito ao afirmar que tais ruídos atrapalham o intraempreendedorismo. Para os demais, o ruído é entendido como sendo algo comum nas comunicações e perfeitamente contornável na seara da gestão.

E4 Temos problemas de ruído sim, porque primeiro, às vezes, no e-mail, as pessoas não conseguem ser muito claras.

E7 Temos todos os ruídos possíveis. Daqui pra lá, de cá pra lá etc.[...] Então, há total problema de comunicação que dificulta o intraempreendedorismo.

Também no IFSC, por sua vez, obteve-se a resposta de que ter ruído é algo natural nas comunicações. Este foi o mote repetido por todos os entrevistados e que reproduz o que foi mencionado no IBGE. No IFSC, todavia, percebeu-se um nível de transparência e agilidade bastante significativo. O órgão utiliza, de forma intensa, as ferramentas de comunicação da web, como um blog para a reitora, o *whatsapp*, o *facebook*, *youtube* etc. Ressalta-se que o próprio agendamento da entrevista com a reitora foi feito utilizando-se o *whatsapp* e o *facebook*, o que denota que tais ferramentas são, de fato, utilizadas oficialmente.

Essa diversificação de canais de comunicação foi apontada como positiva por três entrevistados, sendo que um deles afirmou que o ruído é uma característica própria da comunicação, conforme pode ser visto a seguir:

E12 Temos muitos ruídos, e eu acho que isso não é exclusivo de uma instituição pública. Eu acho

que os ruídos de comunicação existem nas instituições de um modo geral e em todas as situações da vida pessoal, familiar, social e profissional. Eu acho que o ruído é próprio do ato de se comunicar, de se relacionar,

Por outro lado, tal diversificação foi apontada como razão dos ruídos por outros dois entrevistados, conforme segue:

E11 Eu acho que a gente tem um número muito grande de canais, uns mais organizados que outros, embora eu reconheça que se faz um grande esforço para melhorar a comunicação.

E14 Temos muito ruído. A gente tem detectado isso e tem bastante ruído. [...] Talvez o problema seja termos tantas ferramentas de comunicação.

Desta forma, percebe-se que a questão da comunicação ainda necessita ser equacionada de modo que haja um discurso unificado acerca de seu alcance e efetividade.

A esse respeito, ressalta-se a importância da comunicação para o intraempreendedorismo e difusão de ideias inovadoras, apontada por um dos entrevistados:

E10 Fruto da burocracia na Instituição o servidor pode ter lá em Gaspar, Canoinhas, São Miguel, a ideia que for, e a inovação e o empreendedorismo surgem de ideias, mas se ele não souber o "como" com clareza, as chances dessa ideia morrer são grandes. Então é desafio nosso diário deixar cada vez mais claro para o docente e para o técnico o como que ele toca uma ideia e o projeto para uma ação. Então a comunicação é fundamental.

Quando se tratou do assunto na Embrapa, o ruído também foi lembrado como algo natural nas comunicações e que é possível de se corrigir. De toda forma, os entrevistados afirmaram que os meios de comunicação em si funcionam bem, embora haja ruídos muitas vezes gerados, por exemplo, por e-mails mal escritos ou mal interpretados.

Uma das entrevistadas lembrou que o canal de comunicação aberto pela chefia geral, que realiza reuniões periódicas com os

servidores, é um exemplo de transparência e que contribui para a eliminação de ruídos.

E22 A gente melhorou muito nos últimos anos. O e-mail é muito bom, mas nós temos muita liberdade de conversar com os colegas e com as chefias. Não é algo tão formal assim. Claro que tem situações mais formais e tal, mas no geral tudo é muito tranquilo, porque a comunicação é algo importante. [...] Aqui a chefia inovou e agora nós temos reuniões com grupos de funcionários para ver como está a situação, se tem havido problemas e tal. Isso eu acho muito legal, ter um contato mais direto.

A observação de outro entrevistado, todavia, chamou a atenção pela comparação feita com a iniciativa privada. Para ele, no serviço público, há mais ruídos na comunicação porque os funcionários têm o direito de falar o que pensam sem represálias.

E21 Tem ruído e gera stress, mas eu acho isso normal, principalmente em empresas públicas. Isso porque a empresa pública tem uma característica que as pessoas têm mais liberdade para falar o que pensam. Já numa empresa privada, todo mundo tem muito claro o foco e a maneira de pensar da empresa e ninguém fala o contrário. Alguém define a diretriz e não tem brecha para opinar. Na empresa pública as pessoas podem expor mais o que pensam, mas por outro lado pode gerar um estresse desnecessário.

Com base em todas essas afirmações, as diretrizes 10 e 11 têm a finalidade de minimizar os ruídos e tornar mais fluida a comunicação nas organizações.

**12: Divulgar todos os projetos da instituição, tendo estes tido sucesso ou não, dando o devido reconhecimento aos funcionários pelas iniciativas e ressaltando a tolerância ao erro.**

A tolerância a erros é uma importante prática que incentiva o intraempreendedorismo, sendo que Antoncic e Antoncic (2011) afirmam que é importante que os líderes e gestores compartilhem informações

relevantes com a sua equipe de subordinados, de tal forma que eles tenham conhecimento da efetividade, sucesso ou fracasso das implementações e inovações ocorridas na organização. Ou seja, ainda que haja erro, as informações devem fluir de forma normal na organização.

Na questão sobre se a empresa tolera ou não erros quando o servidor tenta inovar em alguma atividade, houve uma clara descrição de como tal tolerância auxilia na aceitação de riscos, na inovação, na tomada de decisão e, no limite, o intraempreendedorismo. Todos os servidores entrevistados no IBGE afirmaram que a organização tolera riscos e que tal ação incentiva a inovação e o intraempreendedorismo. Para tal, utilizaram expressões como “só erra quem faz”, “a única maneira de errar é fazendo”, “todo projeto tem riscos e pode dar errado”, “você errou porque você tá trabalhando, então, é o nosso erro”. Os entrevistados afirmaram também que a estabilidade auxilia na aceitação de riscos, ressaltando sobre o tipo de erro e sua repetição. Isso significa que os chefes não “passam a mão na cabeça” dos servidores, mas estimulam sim o risco e toleram erros. Os recortes a seguir ilustram essas afirmações:

E1 Há tolerância de erros e eu acho que a gente pode arriscar, pois tanto a organização com o nosso próprio estatuto nos permitem. Quer dizer, a gente não pode ser demitido, a não ser que cometa algo ilícito que esteja descrito na lei. Então, isso acaba sendo um estímulo para inovar e empreender.

E5 Acho que há certa tolerância a erros sim. É claro que não significa que nada vai acontecer, porque você tem certa responsabilidade. Mas nada muito grave, até porque a gente tem estabilidade e não vai ser demitido por qualquer coisa.

No IFSC, da mesma forma, foi ressaltado que também há tolerância a erros, sobretudo por ser uma instituição de ensino, à exceção, é claro, dos erros de má fé e ilicitudes. Assim, os erros cometidos no desempenho das atividades do cargo são vistos como normais e tolerados, sem prejuízo, todavia, das medidas necessárias para seu reparo e prevenção.

E12 Assim, eu acho que por ser uma instituição de educação, existe certa sensibilidade e certa tolerância com o erro, a gente espera isso.

E16 É tranquilo. A gente fica indignada, grita, esperneia, mas tolera muito sim. [...] Com relação ao erro em si, a gente tenta fazer a gestão do risco, ou seja, tenta não errar de novo na mesma coisa, vamos errar diferente.

Finalmente, na Embrapa percebeu-se que a tolerância a erros é também um fator que auxilia o processo de pesquisa. Todos os entrevistados fizeram a ressalva de que às vezes erram porque correm riscos e, sem risco, não há inovação e nem pesquisa.

Esse é exatamente o pensamento de Pinchot (1989, p. 171), que também acredita na tolerância a erros como ferramenta de auxílio à inovação. Para o autor, a inovação “não pode ser conseguida sem riscos e erros”, pois, “mesmo as inovações bem-sucedidas começam geralmente com enganos e falsos começos”.

Assim, esse é um assunto bem esclarecido entre os funcionários, que se explicitam através de algumas de suas falas:

E20 Temos tolerância a erros e a empresa sempre trabalhou com isso, porque eu acho que tem que fazer as coisas, porque o pior é não fazer e só não erra quem não faz. E quem faz a gente até avalia se o erro foi culpa de alguém, mas mesmo assim, não é penalizado, porque ele tava tentando fazer algo de bom.

E21 Eu penso que o projeto de pesquisa nunca dá errado. Ele sempre dá certo. Porque mesmo que dê errado, isso já é um resultado. Então, sob esse foco, o erro é tolerado na empresa. E a pesquisa sempre tem um resultado, mesmo que seja para você atestar que não se deve fazer daquele jeito.

E22 Eu acho que tem tolerância e isso te ajuda a arriscar. Imagina se tu fosses crucificado quando uma pesquisa não desse certo? E na pesquisa é muito assim. Então não pode ser muito rígido. É claro que a gente tem que fazer as coisas de acordo com os métodos científicos, com qualidade de modo a evitar os erros e apontar quais as

possíveis dificuldades e possibilidades de contorná-las.

Portanto, ressalta-se a importância da tolerância ao erro no sentido de fomentar a aceitação de riscos, algo fundamental para o intraempreendedorismo e para a inovação.

### **13: Criar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores.**

Embora a questão do desenvolvimento de líderes intraempreendedores ainda seja muito incipiente, percebeu-se, durante as entrevistas, que a iniciativa do treinamento em curso no IFSC, ofertado pelo IMPEAU da UFSC, tem sido enaltecida por grande parte dos servidores.

E8 Nós fizemos no ano passado e estamos desenvolvendo um curso de gestão e liderança que é um curso da UFSC com Professor Pedro Melo, do INPEAU. Exatamente pra isso, pra que a gente pudesse desenvolver e ele é exclusivo para os técnicos-administrativos, porque eles têm menos oportunidades até de capacitação que o professor. Então é para a gente formar líderes e gestores, formar lideranças com essa característica empreendedora, de ousadia e de inovação.

E13 O pessoal da coordenadoria de capacitação de pessoas, da DGP, promove cursos de liderança e atividades que visam levar todos os servidores a terem esse nível de conhecimento em gestão.

E15 Isso está começando agora. Tem o curso de formação em liderança e está se cobrando que as pessoas, para assumir os cargos de gestão, que ela tenha um curso de gestão. Então, hoje a gente está treinando os gestores.

E16 A gente tem essa preocupação sim e o centro de referência de educação a distância foi criado para isso. Ele tem como missão a formação de formadores e a formação de gestores. Então nós já formamos duas turmas no curso de gestão e liderança em convênio com o INPEAU da UFSC.

A gente tá incentivando as pessoas a fazerem o mestrado profissional na área de gestão e administração. A gente tá tentando agora outros dois convênios de mestrado para o pessoal técnico administrativo, tudo nessa linha de administração pública, e sempre nessa linha da inovação, porque a gente precisa formar essa nova geração para tocar essa instituição.

Já na Embrapa, quando expostos ao mesmo tema, houve divergência quanto à existência de treinamento na empresa. Os Chefes Adjuntos e a Chefe Geral afirmaram haver treinamento para as lideranças, embora estejam sofrendo com os cortes orçamentários nos últimos anos:

E17 A Embrapa tem um programa de capacitação interna e um para capacitação de gestores. [...] Esse ano nós tivemos uma redução grande no orçamento, por isso não tivemos mais. Mas eu acredito muito em capacitação. E eu vejo que muitos dos nossos técnicos querem participar, querem fazer cursos e melhorar. Isso aumenta as responsabilidades, mas aumenta também o salário. Então eu acho legal a pessoa ter essa ambição.

E18 A Embrapa tem um programa de capacitação de líderes e das equipes dos setores que trabalham com a questão da inovação. [...] Mas eu vejo muito que tem pessoas que são mais proativas e não ficam só aguardando que venha o curso. Elas vão atrás e buscam se capacitar nesse sentido.

E20 A Embrapa sempre trabalha com treinamento e desenvolvimento e todos os nossos gestores tiveram pelo menos um, dois ou três cursos de gestão. Nos últimos dois anos é que nós estamos tendo problemas financeiros e temos tido dificuldades.

Todavia, os seus indicados afirmaram que esses treinamentos se destinam mais a quem já ocupa cargos de gestão, conforme recortes a seguir:

E19 O que há de institucionalizado é a capacitação por meio da pós-graduação. [...] Agora, especificamente na parte de inovação, eu não vejo que há uma política deliberada.

E23 Para os gestores já houve treinamento de liderança, mas não necessariamente sobre empreendedorismo ou intraempreendedorismo.

E24 Os treinamentos são mais para as partes técnicas. Para estas outras áreas de gestão nós mesmos temos que buscar por fora a capacitação.

No IBGE, por sua vez, todos os entrevistados declararam acreditarem ser perfeitamente possível estimular e desenvolver o intraempreendedorismo. Isso, segundo eles, deve ocorrer pelo exemplo dado pelo superior. Todavia, palestras e fóruns sobre o assunto também foram citados como maneira de estimular o interesse pelo tema. A seguir, algumas das suas declarações:

E1 Eu acho que o ponto principal é fazer com que, de alguma forma, as pessoas fiquem indignadas com alguma situação. Eu acho que a indignação é o primeiro passo. Se você tá satisfeito com a situação é difícil tu empreender. Então eu acho que as crises são importantes para você refletir. [...]. Então, eu procuro aqui é fazer com que eles se indignem.

E2 Se eu estimulo e dou acesso ao servidor de entrar na minha sala a qualquer hora, para discutir qualquer assunto, se estimulo a conversa e ouço as coisas boas que ele traz, se dou essa abertura, eu acho que isso estimula.

E4 Sim, principalmente pela questão do exemplo. No nosso caso, o gestor atual, pelo exemplo, influencia muito positivamente o comportamento empreendedor dos servidores. Ele nos deixa trabalhar e dá suporte para todas as ideias que temos. Então, isso já empolga e motiva as pessoas.

Em que pese o fato de acreditarem no exemplo, foi recorrente entre os servidores a reclamação por não haver mais iniciativas de desenvolvimento para liderança, inovação e intraempreendedorismo. Comentaram que a maioria dos treinamentos é feita por videoconferência ou na modalidade à distância. Assim, embora reconheçam que tal estratégia é utilizado para atender ao volume muito grande do órgão, ressaltam que essas atividades se tornam maçantes. De toda forma, todos afirmaram que se houvesse mais atividades de treinamento e desenvolvimento voltadas à inovação e ao empreendedorismo, esses conceitos poderiam correr de forma mais fluida na instituição.

Isso é o que também afirmam Antoncic e Antoncic (2011), para quem a aprendizagem deve ser considerada como um valor e a educação como um investimento, demonstrando que os esforços em educação, treinamento e desenvolvimento são práticas necessárias para estimular o intraempreendedorismo nas organizações.

Desta forma, é importante criar e divulgar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores em toda a estrutura da organização, pois tais iniciativas, segundo Antoncic e Antoncic (2011), são fundamentais para estimular o intraempreendedorismo.

#### **14: Realizar seminários, palestras e cursos para que os gestores possam mostrar a importância que o seu comportamento intraempreendedor representa para a instituição e seus liderados.**

Aqui ficou clara a importância de um líder intraempreendedor para que tal prática se pulverize na organização. Dois dos gestores entrevistados no IBGE foram apontados pelos demais como detentores de diversas características intraempreendedoras. Assim, a principal ação desenvolvida por esses intraempreendedores é a de estimular a aceitação de riscos pelos seus subordinados e propor desafios com a finalidade de desenvolver neles o espírito inovador. Os entrevistados também declararam que a principal forma de estímulo ao empreendedorismo utilizada por estes indicados é o exemplo. Para eles, as atitudes diárias destes gestores *per se* os estimulam a fazer seu trabalho além da média, a “buscar o algo mais”.

No IFSC também restou clara a importância de um líder intraempreendedor na organização. Dois dos gestores entrevistados foram apontados pelos demais como detentores de diversas

características intraempreendedoras. Uma das gestoras foi indicada por três gestores e um gestor foi indicado por dois.

Como principais características foram citadas a inovação em ferramentas de gestão, visão sistêmica, aceitação de riscos, a automotivação e motivação das equipes, determinação, insatisfação pelas coisas como elas estão, inquietação etc.

Na Embrapa a lista inicial de entrevistados contava com a chefe geral e seus três chefes adjuntos. Eles, por sua vez, indicaram outros funcionários, para os quais se aplicou a entrevista. Assim, ao responder a questão sobre algum indicado que contivesse o perfil intraempreendedor, três dos gestores da lista inicial foram novamente indicados, sendo que dois deles foram indicados por dois entrevistados. Desta forma, fica claro que o comportamento intraempreendedor é reconhecido e admirado pelos seus pares e liderados, de modo que esta informação deve ser divulgada aos gestores.

Valsania, Moriano e Molero (2014) estudaram este fenômeno e chamam de “liderança autêntica” o padrão de comportamento do líder que consegue um desempenho além das expectativas, sendo sustentável e mantido ao longo do tempo, como consequência da relação dos dirigentes com os seus colaboradores nas organizações onde trabalham. Assim, os autores intuem que a liderança autêntica é um antecedente do intraempreendedorismo.

Filion (2010, p. 7) também fala sobre o assunto ao afirmar que as empresas "não necessitam apenas de agentes de mudança, mas também de líderes da transformação nas organizações [...] pessoas que apresentem um perfil inovador".

Portanto, com base na literatura e nas entrevistas, a criação dessa diretriz visa reforçar nos líderes intraempreendedores a sua importância e de seus exemplos diários frente aos seus liderados.

**15: Mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático.**

**16: Automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando os documentos totalmente digitais.**

**17: Descentralizar o processo decisório, dando mais autonomia para as gerências de médio porte.**

A ascensão do “*New Public Management* – (NPM)”, ou da Nova Gestão Pública – (NGP) tem, no seu projeto, a intenção de reduzir o tamanho do estado e consiste em replicar, no serviço público, algumas práticas usadas na gestão privada, tais como reengenharia de processos e gestão enxuta e gestão da qualidade total (TQM), a fim de melhorar os serviços públicos, redesenhando e melhorando os processos, de forma a diminuir a burocracia e aumentar a eficiência (EL-HADDADEH; WEERAKKODY, 2012).

Todavia, a cultura do apego às normas e da burocracia excessiva é um traço indelével que assola o serviço público. Hashimoto (2012) corrobora esta afirmação quando aponta que, embora se saiba dos benefícios que a implantação de uma cultura intraempreendedora possa trazer para a organização, há uma série de obstáculos nessa jornada. Ele cita, entre outros, a rigidez dos processos de aprovação e decisão, o egoísmo de gerentes, a enorme burocracia, falta de espírito de equipe, delimitações impostas pelas descrições de cargo, obediência irrestrita às normas e padrões internos, pouca ou nenhuma tolerância a erros e fracassos e a falta de orçamentos para empreendimentos de risco (HASHIMOTO, 2012).

Esse ambiente burocrático, a cultura arraigada, o “engessamento” dos processos e a estrutura hierárquica rígida foram apontados pelos entrevistados no IBGE como forças que exercem forte influência sobre as práticas intraempreendedoras, tendendo a sufocá-las e suprimi-las. Outra influência nefasta apontada pelos gestores é que tal ambiente tem o poder de atrair pessoas que buscam no serviço público um lugar onde possam trabalhar menos, mas ter sua remuneração garantida. Por outro lado, eles afirmaram que as atitudes intraempreendedoras dependem apenas em parte do ambiente. Segundo os entrevistados, a maior parte da ação intraempreendedora depende mais do sujeito e já vem com as características daquele servidor que se diferencia no ambiente. Todavia, restou claro que os entrevistados clamam por mudanças que resultem na desburocratização da máquina pública como forma de gerar maior incentivo ao intraempreendedorismo.

E1 Bem, a gente tem uma influência natural do ambiente, que é causado pela burocracia, que é própria do serviço público.

E2 Acho que influencia negativamente, porque muitas vezes engessa todo o processo de trabalho.

E4 Eu acho que essa cultura pode influenciar negativamente, a burocracia, por exemplo.

No Instituto Federal, as respostas confluíram para o mesmo sentido das respostas obtidas no IBGE, no sentido de que a cultura arraigada do ambiente público afeta as iniciativas intraempreendedoras. Assim, apontaram as razões para esta situação e o que deveria mudar para tentar mitigar esta influência:

E11 A cultura da burocracia influencia, ela te acomoda e te coloca muito facilmente em uma situação de dizer que não dá pra fazer porque a lei não permite, porque no serviço público é assim, é assado. Eu acho que ela te acomoda e tu tens que estar continuamente parando para refletir. E quando tu ficas muito tempo na gestão, mais tu te acomodas, a tendência é essa, por isso que a rotação é importante para oxigenar.

E12 Eu acho que a cultura do serviço público acaba sufocando o potencial de algumas pessoas. Assim, eu acho que, às vezes, a pessoa, se ela tivesse uma instituição privada, ela seria e se veria obrigada a assumir desafios. A ir para além do mínimo. Já numa instituição pública eu acho que é mais fácil você se contentar e ser cobrado apenas pelo mínimo.

Na Embrapa também houve a reclamação de que a burocracia e o apego às normas e regulamentos desestimulam a cultura empreendedora, de modo que somente com muita persistência, característica fundamental de um intraempreendedor, é possível se destacar e fazer algo diferente e inovador.

E18 Bem, a cultura burocrática contamina e inibe fortemente. E tem horas que você tem vontade de chorar. E para não desistir, só acreditando na causa. Você tem que ter convicção, tem que acreditar. Se você não tiver esse sentimento de acreditar, de ter a coragem de continuar fazendo, o sistema te coloca numa situação que te leva muitas vezes a colapsar. É difícil, é cansativo, mas você tem que acreditar e isso é um grande diferencial. E

a gente gasta muita energia com isso, pra conseguirmos sair, desatolar dessas amarras burocráticas.

E19 Eu acho que as amarras institucionais, sobretudo de licitações, e do grau de liberdade com que você pode negociar algumas parcerias, são amarras que impedem um maior empreendedorismo. Isso do ponto de vista do arcabouço institucional. Já com relação à cultura, eu acho que esse arcabouço determinou uma cultura mais burocrática, mais de zona de conforto.

E22 A burocracia exige que você seja persistente. Mas também não dá só pra reclamar. A empresa tem que ter uma estrutura que hoje em dia tem até nas empresas privadas, senão vira uma bagunça.

E24 A burocracia e a impossibilidade de reconhecer os esforços individuais também desestimulam bastante.

No IBGE, especificamente, estão em curso várias iniciativas para automatizar alguns processos, de modo a diminuir a burocracia e o formalismo. Podem se destacar o projeto agência digital, que visa eliminar o trâmite de papeis entre as agências de coleta, o projeto de processos automatizados, que já mapeou e digitalizou diversos processos administrativos, como comprovação do plano de saúde dos servidores, licença gestante, afastamento para curso de curta duração, envio de atestados médicos, licença para dirigir viaturas oficiais, emissão de nada consta para os servidores, dentre outros.

No Instituto Federal esta demanda de menos burocracia se materializou sob a forma de um anseio por uma descentralização das decisões e de uma hierarquia menos rígida.

E14 Eu acredito que o ambiente não pode ser um ambiente onde você tem a centralização do poder e da decisão, pois se você centraliza você já não consegue ter as ideias fluindo de outras pessoas e novas possibilidades. Eu acho que a centralização e uma hierarquia muito rígida inibem muito esse processo.

Esta demanda específica investigada no IFSC encontra respaldo em Kim (2010), para quem a prática do *empowerment*, aumentando a autonomia e a tomada de decisão participativa, é importante para a aceitação de riscos e estimula tendências inovadoras nas organizações públicas.

Desta forma, seja flexibilizando a tomada de decisão, descentralizando o poder ou adotando formas mais inovadoras e tecnológicas para desburocratizar a "máquina" pública, estas diretrizes visam apontar o caminho a ser seguido na direção dos anseios demonstrados pelos entrevistados.

**18: Solicitar aos órgãos competentes a inclusão, no processo de contratação, de etapas de cunho prático que avaliem as características intraempreendedoras.**

Uma das práticas apontadas por Tosterud (2000) que pode incentivar o intraempreendedorismo no setor público é a contratação de indivíduos que demonstrem comportamento empreendedor.

Neste contexto, embora também acreditem que a atração de funcionários empreendedores alavancaria o intraempreendedorismo, os entrevistados do IBGE afirmaram que ainda há um longo caminho pela frente. Um dos entrevistados apontou a questão da estabilidade dos servidores públicos como barreira para essa atração, de modo que o candidato que procura o serviço público, *a priori*, estaria interessado nisso e não no empreendedorismo. Assim, a solução seria tentar desenvolver o servidor depois que ele ingressa no órgão.

Quatro entrevistados apontaram a forma como são feitos os concursos públicos como dificultadores do processo. Para eles, o concurso privilegia demais o conhecimento acadêmico, prescindindo a experiência, a inteligência emocional e o trabalho em equipe, fatores mais difíceis de serem avaliados devido ao componente subjetivo que carregam. Ainda segundo os entrevistados, além de modificar as provas de ingresso, deveria-se criar programas de desenvolvimento focados no empreendedorismo e inovação ainda no estágio probatório, de modo que o desempenho nestes programas fosse parte da avaliação do referido estágio.

Já uma entrevistada apontou que a mudança deveria ocorrer de dentro para fora, ou seja, cada órgão deveria tentar mudar a sua própria imagem frente à sociedade para atrair mais empreendedores. Para ela, órgãos como o IBGE, que possui credibilidade e reconhecimento,

naturalmente já atrai servidores intraempreendedores. A seguir alguns trechos de respostas quando questionados se seria possível atrair mais intraempreendedores para o serviço público:

E1 Acho que é difícil, mas, como falei, é a maneira que temos de melhorar. Eu penso que o governo tinha que criar uma legislação que auxiliasse nisso. Não sei como, de que maneira, mas tinha que ser uma forma que o empreendedor visse no serviço público uma possibilidade justamente de que ele consiga arriscar, um ambiente carente de inovação e com desafios, onde ele poderá aplicar seu potencial empreendedor. Então, primeiro o poder público deveria mostrar que existe este ambiente carente de inovação, de ideias e com desafios, que é o que o empreendedor gosta e segundo, achar alguma maneira de selecionar os candidatos que tivessem alguma característica empreendedora. Então, isso sim poderia auxiliar e melhorar o processo de ingresso de empreendedores no serviço público.

E2 Se a gente mudasse a forma de ingresso, as provas, conseguiríamos atrair mais empreendedores. Não ficar só nessa coisa de disciplinas acadêmicas, mas colocar também alguma coisa que pudesse medir o empreendedorismo.

E5 É complicado atrair, porque todo mundo que chega aqui é por concurso, então é difícil você criar um método para atrair essas pessoas. O que dá para fazer é desenvolver isso nelas depois que entram.

E7 Hoje a seleção é somente através de prova escrita. Então, a revisão da situação passa pelo processo seletivo. Deveria ser possível algo como uma entrevista que identificasse as características que são importantes para o órgão. Tinha que ser um processo mais complexo, com questões qualitativas que avaliassem empenho, vontade, valores etc.

Já na pesquisa no IFSC, da mesma forma que no IBGE, embora reconheçam que a atração de intraempreendedores seria boa para o setor público, os entrevistados apontaram que isso seria difícil e houve diferentes tipos de posicionamento, quais sejam:

A estabilidade é uma barreira para a atração de servidores intraempreendedores, de forma que se deveria mudar a cultura do serviço público:

E12 Eu acho que deve-se mudar a própria cultura institucional. Eu acredito que é além do que é a instituição, mas do que ela faz, entende, e de como ela vibra energeticamente, ela atrai. [...] A instituição pública, devido à estabilidade, tem essa capacidade de atrair pessoas que fazem o seu esforço pra ingressarem na instituição, mas, ao chegarem aqui, elas se acomodam.

O método de avaliação dos concursos públicos é um dificultador do processo de atração dos servidores intraempreendedores, uma vez que questões subjetivas e mais abertas geram demandas judiciais. Assim, seria mais fácil desenvolver o intraempreendedorismo depois que o servidor ingressa no órgão, em vez de tentar elaborar concursos com esse fim. Por outro lado, se a lei que rege a contratação por concurso fosse alterada, talvez se pudesse evoluir mais nesse sentido.

E10 Eu acho que precisaria de uma revisão na lei dos concursos, porque os critérios que são estabelecidos devem ser objetivos e eu não sou da área, mas acho que pra você perceber um perfil de empreendedor, de gestor em um candidato, a prova objetiva ela não é suficiente pra testar ou ela vai limitar de alguma forma a percepção desse perfil. Então, talvez uma prova prática, casada com um desafio, uma coisa assim, poderia melhorar, ou uma análise curricular.

E15 A gente é amarrado, é cheio de lei para contratar. Eu trabalho nas comissões dos concursos públicos e eu não consigo nem fazer alguns tipos de avaliações, pois não são permitidas, então é complicado. A gente impor para um concurso público questões mais abertas para verificar essas questões de gestão traz todo

um arcabouço legal de dúvidas, que coloca em risco todo o processo. Então a gente acaba não fazendo, de modo que é melhor a gente tentar contratar a grande massa e desenvolver aqui, depois que entra.

Finalmente, na Embrapa também houve o posicionamentos afirmando que deveria haver mudanças na forma de acesso por concurso público, uma vez que atualmente é muito difícil aferir o nível do perfil intraempreendedor através das provas, devido ao caráter subjetivo que este tipo de aferição poderia trazer.

E21 Bem, o concurso público é uma loteria. Tu podes ter gente excelente tecnicamente e impossíveis de trabalhar junto. Eu acho legal o concurso público, pois inibe os favorecimentos, mas por outro lado, quem passou, passou. A pessoa pode ter esse perfil, mas pode não ter. Embora tenha o estágio probatório, é impossível desligar alguém pelo perfil.

E23 Uns não gostam de estar dentro daquela caixinha, então, é uma característica muito interna de cada pessoa. Você pode até estimular internamente, mas trazer empreendedores natos, que não estão preparados para o ambiente público é complicado.

E24 A gente poderia também atrair mais gente divulgando os nossos casos de sucesso. Mostrar que o empreendedor também se beneficiaria ao se associar à Embrapa.

Portanto, houve consenso entre os entrevistados sobre necessidade de haver mudanças na forma de seleção com o intuito de atrair mais empreendedores para o serviço público.

### **19: Ampliar parcerias com o setor privado como forma de trazer o espírito empreendedor para dentro da organização pública.**

A inovação como um meio para melhorar o desempenho organizacional não é um fenômeno natural no setor público, ao contrário do que ocorre no setor privado (TOSTERUD, 2000). Todavia, as

entrevistas na Embrapa revelaram um fator importante no sentido de inserir o empreendedorismo e a inovação na organização. Trata-se do novo marco legal de ciência e tecnologia<sup>7</sup>, que foi citado por cinco dos entrevistados como sendo uma forma muito eficiente para atrair empreendedores para o serviço público. Tal dispositivo legal permitirá que organizações de pesquisa como a Embrapa compartilhem os seus laboratórios e equipes com as empresas para fim de pesquisa, de forma remunerada. Isso ocasionará uma aproximação entre os institutos públicos de pesquisas e as empresas privadas, em prol da inovação científica. A seguir há os trechos das falas de três dos entrevistados que veem no novo marco legal uma possibilidade de atrair empreendedores para o serviço público, não como funcionário, é claro, mas como parceiros:

E17 Eu acredito que esse novo marco legal de ciência e tecnologia vai fazer uma revolução para nós, porque ele vai facilitar muito a nossa participação como incubadora de empresas. Eu acho que isso vai dar uma chacoalhada na turma, porque você vai poder trazer gente pra cá, vai poder contratar estudantes. Até a forma de aquisição de insumos e reagentes será diferente.

E18 Eu acredito que a gente tem ferramentas agora que estão se criando. Agora nós temos um novo marco legal de ciência e tecnologia que é um exemplo de que a gente pode atrair empreendedores para o ambiente interno.

E24 Eu acho que a política de reconhecimento também poderia ser melhorada. Agora com esse novo marco legal de ciência e tecnologia, eu acho que ele criará mecanismos pra trazer esse pessoal pra trabalhar conosco. Eu acho que não necessariamente para fazer parte dos nossos quadros, mas trabalhar conosco como parceiros.

---

<sup>7</sup> Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, a que dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, objetivando a capacitação tecnológica, a autonomia tecnológica e o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.

Assim, embora seja um dispositivo legal que se aplica somente a instituições de pesquisa, é um exemplo de como a legislação pode ser utilizada em prol da modificação de estruturas arraigadas e cristalizadas no serviço público.

**20: Propor, aos órgãos competentes, alterações na lei de licitações e contratos que atualizem seus limites para compras que dispensam licitação e criem novas formas de contratação.**

Acerca da lei de licitações e contratos, no IBGE, dos sete entrevistados, quatro preferiram não opinar, por não trabalharem diretamente com compras e contratos governamentais. Todavia, tanto o chefe da unidade, quanto a gerente de recursos materiais, que lidam diretamente com estas atividades, afirmaram que a lei tem alguns entraves, mas que são não só necessários, mas perfeitamente suportáveis. Para eles, a segurança que a lei traz, no sentido de garantir a livre concorrência e a transparência, suplantam eventuais transtornos que ela possa gerar. O chefe da Unidade ressaltou ainda que alguns servidores acabam utilizando indevidamente a lei como justificativa para a sua ineficiência.

Por outro lado, embora a lei seja necessária, é preciso, segundo eles, atualizar os valores dispostos na lei para dispensa de licitações e regras para inexigibilidade.

No IFSC, por sua vez, há um consenso de que, embora necessária e importante para evitar fraudes, a lei 8.666 engessa as atividades de compras governamentais, conforme pode ser visto nos relatos a seguir:

E8 A lei 8666 é bem impactante para nós. Ela tem umas questões legais a fim de preservar o recurso público, o orçamento, a licitação e tudo mais. Mas ela não impede que se cometam irregularidades. Ao mesmo tempo ela engessa o nosso trabalho porque a gente precisa cumprir determinados procedimentos legais que o engessam, que o tornam mais caro, mais oneroso e mais lento e não preservam de fraudes. Então eu acho que a lei precisa ser atualizada.

E11 No caso da lei 8666, ela engessa muito, a gente paga um preço muito alto pela lisura, pela transparência e pela igualdade de oportunidades entre os fornecedores. E isso acaba sendo ruim em alguns aspectos, porque, ao mesmo tempo em que

você consegue ter essa transparência e essa lisura, acaba pagando mais alto pelos produtos.

E13 Eu acho que a lei 8666 é um atraso gigantesco para o funcionamento dos órgãos públicos. Ela foi criada para tentar impedir a má fé, mas partindo do princípio de que todo mundo tem má intenção e quer desviar o dinheiro público. Então criou-se uma lei que tenta amarrar e impedir que isso aconteça. Mas acaba acontecendo da mesma forma, porque não é eficiente.

Da mesma forma que no IFSC, na Embrapa também há um consenso de que, embora necessária e importante para evitar fraudes, a lei 8.666 representa um entrave nas atividades do serviço público.

E19 Eu acho fundamental rever a lei de licitações para a pesquisa. A gente tem trabalhado bem com uma equipe extremamente empreendedora no setor de licitações. Mas recentemente foi votado o marco legal de ciência e tecnologia que traz mudanças importantes para a contratação de parceiros.

E22 A lei de licitações para gente é um saco. Depois que instituíram o pregão eletrônico, pensávamos que conseguiríamos comprar as coisas mais baratas, mas continua sendo mais caro! É tudo um rolo que tem por traz que se eu fosse comprar direto seria muito mais barato.

E23 A lei de licitações é um problema sério. Ela diz que traz economia, mas quem tá fora não tem noção do quanto é custoso, o custo operacional de implantar a 8666. Você tem um setor específico para licitações, um volume de papel, a qualidade dos produtos que às vezes, devido ao menor preço, acaba deixando a desejar. Você tem que se esforçar ao máximo para cada vez produzir mais papelada com especificações para conseguir um produto de qualidade, o tempo disso tudo, para lançar o edital, para contratar. [...] Eu acho que a

Embrapa deveria estar em outro segmento, porque essa lei é muito engessada.

Desta forma, é premente a necessidade de se alterarem dispositivos da referida lei de modo a flexibilizar e tornar mais ágeis as compras e contratos com o governo. Esta necessidade é respaldada nos estudos de Antoncic e Antoncic (2011), que afirmam que as empresas devem ser flexíveis em resposta a mudanças e devem procurar continuamente fazer melhorias nos processos. Assim, um número excessivo de procedimentos formais na execução de tarefas deve ser evitado, dando liberdade aos empregados para inovarem e proporem novas soluções para os problemas da empresa.

## **21: Criar seminários permanentes que divulguem a importância da estabilidade no serviço público para cidadania, a sua possibilidade de fomento ao intraempreendedorismo e a responsabilidade dos servidores públicos frente à estabilidade.**

Com relação à lei 8.112, que trata do regime jurídico dos servidores públicos, no IBGE houve diversos posicionamentos com graus de críticas variados. A maioria dos entrevistados afirmou que o instituto da estabilidade pode ter um lado nefasto, na medida em que pode gerar no servidor um comodismo em que, mesmo que ele não inove e faça sempre o mínimo, dificilmente ele perde o cargo.

Na legislação brasileira a estabilidade é conseguida depois de três anos em que o servidor passa pelo estágio probatório. É justamente neste período que se deve reforçar a importância do instituto da estabilidade e se devem fazer avaliações para verificar se o funcionário apresenta bom desempenho. Zampetakis e Moustakis (2010) apontam que este estágio, que chamam de período de teste, é fundamental para se avaliar o servidor. Para os autores, este período é um estágio no qual:

eles adquirem as habilidades relevantes exigidas para a sua posição. Durante o período experimental, os funcionários públicos trabalham sob a regulamentação de um contrato de direito privado e, em caso de fracasso em alcançar resultados satisfatórios, podem ser demitidos (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010, p. 876).

Em entrevista no IBGE, segundo um dos entrevistados, a lei “nivela por baixo”, pois estabelece atitudes e procedimentos mínimos, mas em nenhum momento cobra que ele proponha melhorias, analise, seja atuante. Pelo contrário, segundo o entrevistado, ela define as obrigações e basicamente diz que o servidor deve “caminhar na linha, na reta e não fugir do escopo”. Ainda segundo ele, “não há nenhum artigo que diga para o servidor inovar, propor ou arriscar”.

Todavia, por outro lado, três dos entrevistados demonstraram o lado positivo da estabilidade. Para eles, o fato de o estatuto dos servidores públicos federais, oferecer uma série de liberdades auxilia o intraempreendedorismo. Isso ocorreria porque o risco que o empreendedor correria é suprimido no serviço público, porque o servidor não corre, por exemplo, risco de ser demitido. Assim, a lei abre espaço para ele inovar, dar sugestões, ter flexibilidade para trabalhar etc. Além disso, a lei proporciona que o servidor possa estudar e se desenvolver dentro ou fora da instituição, oferecendo licenças para cursos de curta duração, para pós-graduação, horário especial de estudante, dentre outros benefícios. A seguir são apresentados trechos das entrevistas:

E2 Eu acho que a estabilidade acaba atrapalhando porque deixa a pessoa em uma zona de conforto. A mesmice, a pessoa fica ali, já entrou no SP e agora ninguém pode demitir, não pode fazer nada, nada dá certo. Eu acho que a saída seria modificar um pouco essa questão. Para que ele fizesse valer a sua estabilidade.

E4 A lei 8112, eu acho que ela é problemática, pois o SP tem que ter uma certa proteção para o servidor. Por exemplo, um juiz tem que ter liberdade de prender alguém sem correr o risco de ser demitido quando mudar o governo. Só que também, você às vezes tem que manter funcionários muito ruins por conta disso. Porque é muito difícil demitir. Mas vejo uma visão positiva, porque se o funcionário está protegido do chefe, então ele tem liberdade para criar, arriscar e inovar. Então, acho que por um lado pode gerar problemas, mas a vejo também como apoio ao intraempreendedor.

E7 No caso da lei 8112, ela nivela para baixo, pois estabelece atitudes e procedimentos mínimos, mas em nenhum momento está escrito, proponha melhorias, analise, seja atuante. Pelo contrário, você tem suas obrigações e basicamente diz para você caminhar na linha, na reta e não fugir do escopo. Não temos nenhum artigo que diga para você inovar, propor ou arriscar.

Também no IFSC a lei 8.112 foi enaltecida como importante, pois resguarda o servidor de interferências políticas. Todavia, os entrevistados reconhecem seu lado nefasto, pois o estatuto pode servir para “nivelar por baixo”, uma vez que não há mecanismos de premiação dos melhores e o desligamento dos piores é muito difícil.

E8 A lei 8112 tem questões importantes que preservam muito o servidor público e que eu acho que são boas para a nossa carreira, mas elas também precisavam avançar em algumas questões. Eu defendo a estabilidade do servidor público, mas acho que como está colocado hoje, gera um pouco de acomodação.

E10 Com relação à lei 8112, eu acho inclusive que o serviço público precisa avançar os instrumentos de avaliação e repensar a estabilidade. Eu acho que tanto a instituição privada quanto a pública têm motivações e desmotivações, mas quando o trabalhador não tem o risco presente e a consequência presente ele se entrega muito menos ao trabalho.

E16 Na lei 8112 eu não sei se o problema é a estabilidade, mas eu acho que o pior é o corporativismo mesmo. Eu acho que o gestor público não se sente à vontade, como o gestor da iniciativa privada, de chamar o funcionário que não está dando conta. [...] O gestor público não quer assumir isso, mas ele tem os mesmos instrumentos na lei. A desídia, por exemplo, dá demissão. Então basta usar. [...] Então eu acho que o impeditivo não é a lei, mas sim o corporativismo. Agora o fato de ter estabilidade, eu acho que é bom, porque tira um pouco essa

questão política de troca, da perseguição, que não deve ser uma prática.

Semelhantes posicionamentos foram encontrados na Embrapa, onde a questão da estabilidade foi lembrada como importante, na medida em que impede interferências políticas e permite discussões sobre as pesquisas da empresa. Por outro lado, ela pode permitir a acomodação de alguns funcionários, impedindo o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

E18 Bom, a estabilidade também pode fazer as pessoas migrarem para regiões de conforto e elas ficam ali sem grandes turbulências. Então isso pode ser um fator que contribua negativamente. Você não sentir essa ameaça. Então, o comportamento empreendedor tem um componente de risco e o funcionário pode não estar disposto a isso, querer ficar tranquilo, e o nosso ambiente de trabalho permite isso, de modo que pode ser algo negativo sim.

E22 Com relação à estabilidade, eu acho que muita gente se joga nas cordas por conta disso. Passou no concurso e deu. Até aqui isso não é tanto, mas a gente sabe que no país isso acontece. Mas é daí que eu digo que a formação básica e o caráter fazem a diferença.

E23 A estabilidade em alguns casos ela atrapalha sim, porque existe uma porta para entrar e não existe para sair. Por outro lado, a minha opinião é que, por ser uma empresa pública, em que os cargos de gestão são rotativos e alguns cargos são indicados por ministros, é muito complicado trabalhar sem certa estabilidade. [...] De certa forma, a estabilidade é importante até para que se possa estabelecer discussões técnicas e discussões sobre os mais variados temas.

E24 A estabilidade eu acho que influencia negativamente, embora eu ache que ela é necessária, até para que o funcionário arrisque mais, pensar coisas diferentes.

Ao analisar os diversos relatos dos entrevistados sobre a estabilidade no serviço público, percebe-se como tal assunto é complexo e longe de apresentar um consenso de opiniões. Mesmo entre os servidores, atores mais afetados pelo tema, as respostas mostram posições conflitantes. Assim, a diretriz é imprescindível para que o assunto se pacifique tanto entre os servidores como na sociedade e para que a estabilidade possa representar a liberdade necessária para que o servidor inove e atue de forma empreendedora nas organizações públicas.

**22: Reformular a política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento, associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira.**

Acerca das políticas de recursos humanos, Marini (2004) afirma que, para se estimular o comportamento empreendedor no setor público, deve haver mudanças no desenvolvimento de pessoas. Para o autor, dotar a organização pública de uma cultura empreendedora significa:

revitalizar as formas de gestão de pessoas, entendidas agora como de responsabilidade de cada um, com a liderança exercida no âmbito de cada unidade de gestão específica. No desenvolvimento do perfil profissional requerido, é necessário, além das capacidades técnicas, enfatizar a dimensão emocional, a integridade e as habilidades para o trabalho em equipes. Enfrentar o desafio de “fazer acontecer” significa desenvolver a capacidade de conviver com ambiguidades que caracterizam o entorno da gestão contemporânea (MARINI, 2004, p. 10).

Uma das mudanças na política de recursos humanos que deve ocorrer é com relação à avaliação de desempenho, que gerou bastante discussão e polêmica durante a investigação. Para os entrevistados do IBGE, a avaliação no órgão é feita de maneira “*pró-forma*” e não gera melhor desempenho. Pelo contrário, gera estresse para os gestores, que têm que lidar com as insatisfações dos servidores no momento da avaliação.

Um dos entrevistados afirmou que a avaliação é vista pelos servidores como um instrumento para punir quem não tem um bom desempenho, em vez de beneficiar o bom desempenho. Isso ocorre

porque há uma cultura de todos receberem nota máxima na avaliação, independente do desempenho. Assim, se algum gestor resolve avaliar de forma mais crítica e real, o servidor se sente perseguido. Desta forma, segundo o entrevistado, geralmente as pessoas têm medo de serem avaliadas, porque a avaliação não é um instrumento de incentivo e sim de punição.

Outra entrevistada afirmou que a avaliação deveria pesar na progressão do funcionário e não no salário. No órgão, a progressão é anual e por tempo de serviço. Assim, segundo a entrevistada, o servidor tendo ou não bom desempenho, vai progredir, de modo que isso tira o incentivo e a motivação de continuar inovando.

Esta ideia é também compartilhada por Marini (2004), que aponta que mudanças devem ocorrer na estrutura dos cargos públicos. Acerca do tema, o autor apregoa que:

as formas tradicionais de exercício da atividade profissional dão lugar a regimes mais flexíveis, incluindo modalidades virtuais de trabalho. Os cargos devem ser ampliados e as carreiras devem ser simplificadas, deixando de ser vistas como uma escada na hierarquia organizacional. Devem ser introduzidos sistemas de remuneração variável, baseados em habilidades e resultados, em substituição às tradicionais formas, normalmente complexas, com base no tempo de serviço (MARINI, 2004, p. 10).

Neste mesmo sentido, no IBGE foi preponderante a ideia de que a remuneração variável remeteria à meritocracia e estimularia o empreendedorismo, de modo que se devem criar mecanismos de avaliação com metas claras que estimulem o servidor a buscá-las e, tendo sucesso nessa empreitada, isso reflita em parte da sua remuneração ou na progressão de carreira.

O contraponto ficou por parte de uma das entrevistadas que afirmou que a avaliação de desempenho não está relacionada ao empreendedorismo, porque, segundo ela, as características empreendedoras são intrínsecas ao sujeito e não se muda isso em função de dinheiro. Abaixo as respostas que embasaram estas afirmações:

E1 Eu acho que podemos melhorar muito na questão da avaliação de desempenho, pois hoje o que temos é pró-forma. Então os chefes fazem a

avaliação de desempenho porque é obrigatória e os servidores veem como punição. Mas acho que uma política de remuneração variável poderia ser ótima para estimular o empreendedorismo. Eu sou entusiasta da meritocracia.

E3 Do jeito que está hoje em dia é bem ruim, porque não estimula e não impacta muito no rendimento. Impacta na gestão, porque temos que gerenciar isso.

E4 Eu acho que mais importante que atrelar o salário a uma avaliação de desempenho, é ter uma política de progressão. A nossa progressão é anual, por tempo de serviço. Então, eu fazendo ou não, eu vou progredir.

E7 Eu acho que podemos melhorar avaliação de desempenho, mas ela pode ser um ótimo instrumento de apoio aos intraempreendedores. Digo isso porque, se souberem que estão sendo avaliados e que podem ter uma remuneração variada em função de seu desempenho, acredito que mais intraempreendedores poderiam surgir. Além disso, penso que poderia ser uma ferramenta que poderia também atrair mais empreendedores para o serviço público.

Da mesma forma que no IBGE, no IFSC, a avaliação de desempenho, segundo os entrevistados, é inócua na questão relativa à meritocracia e ao reconhecimento do servidor. Isso ocorre porque, na maioria das vezes, o servidor acaba ganhando a nota máxima na avaliação, independente do desempenho, por conta de uma cultura arraigada.

E12 Eu acho que a avaliação de desempenho poderia auxiliar sim. A gente tem isso no IFSC, mas com muitos problemas. A gente tem uma avaliação de desempenho que é ruim enquanto instrumento e a cultura da avaliação não é uma coisa muito tradicional.[...] Então tu acabas tendo que avaliar sem registro, sem dados do desempenho do servidor e sem querer se indispor com o ele.

E14 Bem, temos a avaliação de desempenho para progressão de carreira. Mas a gente está mudando isso, porque com as atuais regras, é impossível reprovar. O mínimo já é suficiente para passar, então, não tem estímulo para melhorar o desempenho. O professor tem avaliação do aluno e da chefia imediata, mas todo mundo passa. É institucional isso. E a gente poderia mudar e moralizar isso, para fazer com que as pessoas ganhassem a gratificação somente se forem bons profissionais.

A meritocracia também foi citada por um dos entrevistados, lembrando que há uma vertente de servidores que não concorda com o referido conceito. De qualquer forma, para o entrevistado, a metodologia seria boa, desde que bem pensada e atrelada aos objetivos estratégicos da instituição.

E11 Com relação a tu teres incentivos na carreira e na remuneração que venham da avaliação de desempenho tem o lado bom e o lado ruim. O pessoal de uma linha acha que essa meritocracia não é boa, porque tu corres atrás de indicadores e parâmetros que talvez não sejam os melhores. [...] Então, tu atrelar o teu salário, a tua carreira, os teus incentivos e tua retribuição a indicadores de desempenho, eu não acho ruim, só tem que ser muito bem feito, muito bem pensado para não direcionar a instituição para um caminho que talvez não seja o melhor.

Também na Embrapa ocorreu o mesmo que no IFSC e no IBGE quando houve o questionamento acerca da avaliação de desempenho. Embora esteja em curso a implantação de um novo sistema de avaliação que associará o desempenho aos projetos que o funcionário estava atrelado, o sistema vigente ainda permite que a avaliação seja apenas figurativa. Desta forma, a maioria dos entrevistados afirmou que todos os avaliados recebem pelo menos uma progressão em função da avaliação de desempenho.

E17 Nós temos avaliação de desempenho aqui na Embrapa. Temos um plano de carreiras em que as pessoas evoluem em função da avaliação de

desempenho e temos um prêmio anual. [...]. Mas o nosso sistema de avaliação está para mudar. O novo processo vai exigir que cada funcionário alimente o sistema com todas as atividades e projetos. E isso vai estar ligado diretamente na avaliação de desempenho.

E18 A gente tem que ter algo que mexa na avaliação de desempenho, de modo que as pessoas saiam dessa situação de conforto. Deve-se colocar desafios para as pessoas e para as equipes, bem como mecanismos de valorização e premiação disso. [...] A gente está na Embrapa agora criando alguns sistemas corporativos, vinculando as pessoas aos projetos. Assim, todos os funcionários terão que estar participando de um projeto.

E19 Nós temos uma avaliação de desempenho que está em revisão. Um grande desafio é conseguir transformar uma avaliação de desempenho individual numa avaliação de equipe e que ela realmente reflita os resultados. Hoje a gente avalia o esforço e não o resultado.

E19 Nós temos uma questão que um dia vai ter que ser posta, que é como transformar incentivos e desincentivos em algo institucional ligado ao empreendedorismo, ou seja, como ter uma remuneração variável, sem ferir os direitos trabalhistas. Que eu tenha um incentivo, como equipe de pesquisa. A Embrapa tem trabalhado alguns mecanismos, como a premiação nacional de equipes, mas eu creio que fica ainda um pouco dissociado do resultado como entrega para a sociedade.

E21 Não tenho dúvidas que se você tivesse uma valorização maior, geraria mais incentivos sim. Aqui nós temos um sistema de avaliação em que todo ano você verifica se foi bem ou mal avaliado. Temos um plano de carreira em que você vai subindo na carreira em função de ser bem avaliado ou não. Então tem muita discussão interna, o cara fica questionando porque ele foi mal avaliado e outro não. Dá muita discussão e

questionamento com relação ao método. É muito subjetivo, porque os indicadores são um pouco falhos, porque todo mundo consegue atingir as metas, mas uns têm mais esforços que outros, outros arriscam mais, uns fazem exatamente o que foi exigido.

E22 Bom, nós temos um plano de cargos e salários e temos uma progressão salarial que se dá por uma avaliação. Então tem um processo de avaliação, mas sempre teve problemas. Todavia eu acho que é importante porque é uma forma de tu incentivares. Não é só o dinheiro, mas ele faz parte. Tem que ter uma forma de diferenciar quem faz mais daquele que só faz o básico. Contudo, na prática, ultimamente, a maioria recebe pelo menos uma referência de progressão na carreira. Daí, aquela pessoa que se destaca um monte, avança no mesmo nível daquela que faz só o feijão com arroz. Eu acho que é para evitar estresse e reclamação. Mas geralmente quem reclama são aqueles que até não deveriam ganhar a progressão mesmo.

Com base em todos esses relatos foi possível avaliar a importância que essa diretriz apresenta para os servidores. Para eles, o atual sistema de avaliação de desempenho é ineficaz e não auxilia o empreendedorismo nem estimula a inovação e o comportamento diferenciado do servidor. Assim, se a diretriz for devidamente aplicada, poderá trazer grandes benefícios em prol dos funcionários e para a sociedade como um todo.

**23: Fazer parcerias com os sindicatos com o objetivo de esclarecer e apresentar o intraempreendedorismo como forma de ação em prol da coletividade, na medida em que a eficiência do serviço público será fruto colhido por toda a sociedade.**

A nova gestão pública (NGP), que surgiu entre 1970 e 1980, apareceu como uma forma de desburocratizar o serviço público, aplicando neste setor técnicas típicas da iniciativa privada.

A NGP evoluiu em meados dos anos 1980 prometendo melhorar os serviços públicos, tornando as organizações do setor público muito mais “empresariais” e “orientadas para o mercado”, com ênfase na

responsabilidade (*accountability*) e na capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos (EL-HADDADEH; WEERAKKODY, 2012).

Assim, embora tenha tido certo apoio da população que, em culturas anglo-saxãs tem um viés mais liberal, teve forte resistência das organizações sindicais que viam tais mudanças com certa desconfiança (BACH; GIVAN, 2011).

Mais de 30 anos depois dessas primeiras tratativas, percebeu-se nesta investigação que a posição dos sindicatos permanece inalterada. Acerca desse tema, houve consenso no IBGE em afirmar que o sindicato tem se posicionado contra as iniciativas que visem trazer mais eficiência, no sentido de fazer menos com mais. Segundo os entrevistados, o sindicato está mais preocupado com o salário do que com o desempenho e com sua avaliação do servidor dentro do órgão.

Já acerca do intraempreendedorismo, na visão dos entrevistados, tal prática não seria “vista com bons olhos” pelo sindicato, porque, para a agremiação sindical, o empreendedorismo é uma expressão ligada ao capitalismo e à exploração do trabalhador, algo contra o que o sindicato luta.

Nesse sentido, se faz necessário abrir uma linha de diálogo com os sindicatos no sentido de explicar os benefícios que uma organização pública empreendedora traz para a sociedade e para os usuários do serviço público. A seguir, alguns de seus posicionamentos sobre o tema:

E1 Eu sou muito cético quanto à posição do sindicato, pois a impressão que tenho é que qualquer iniciativa que venha da direção no sentido de tentar melhorar a gestão, trazer eficiência, melhorar a qualidade, a impressão que tenho é que eles são contra.

E4 Com relação ao sindicato, eu acho que ele está mais preocupado com o salário do que com o desempenho e com sua avaliação do servidor dentro do órgão.

E7 Com relação ao sindicato, pelo que eles apresentam nas assembleias, penso que eles não se mostram muito afeitos nem com o intraempreendedorismo nem com a avaliação de desempenho.

Acerca desse assunto, também no IFSC foi apontado um ceticismo com relação ao posicionamento do sindicato acerca do intraempreendedorismo. Para os entrevistados, a visão ideológica do sindicato seria incompatível com os conceitos e características preconizadas pelos entusiastas do intraempreendedorismo, conforme pode ser visto a seguir:

E11 A gente vai entrar no campo ideológico, e tem duas visões muito claras aí. No caso do sindicato e de vários de nossos professores, eles já têm um preconceito muito grande com relação à própria palavra empreendedorismo, porque acham que isso está vinculado a uma lógica capitalista, desenvolvimentista.

E14 A gente já teve a remuneração variável por produção e teve tanta briga que caiu, pois o sindicato não aceita isso. Até nas nossas mesas de reunião, a gente cobrar alguma coisa dos servidores é como se agente estivesse cometendo um pecado mortal. [...] Então, eu não tenho dúvidas que a gente teria problemas sim. [...] Então, medir o trabalho parece que é uma palavra proibida. Nós temos que encarar essa questão, porque só assim conseguiremos trazer mais credibilidade. Essa questão do intraempreendedorismo é complicada, porque falar com o sindicato e com o servidor de serviço, de trabalho e de eficiência é como se a gente estivesse cometendo uma atrocidade.

Na Embrapa, por outro lado, diferente do que ocorreu no IFSC e no IBGE, a visão dos entrevistados com relação ao sindicato no que se refere à avaliação de desempenho foi menos crítica. De qualquer forma, ainda assim houve posicionamentos céticos com relação a sua visão.

E19 Há muitas resistências, não só do sindicato, mas daquelas pessoas que, por ventura, vão ser afetadas por aquela nova meta, proposta pelo novo sistema de avaliação que está sendo implantado. O sindicato apenas faz o seu papel de replicar e dar eco para as demandas da categoria. Já o sindicato nacional é de mais difícil trato nessas questões de avaliação.

E23 Se a avaliação fosse relacionada a uma parte do salário, as pessoas trabalhariam muito mais, mas o sindicato certamente não veria com bons olhos, porque temos questões políticas na empresa, o que permitiria que mesmo você sendo reconhecido e tal, é muito arriscado avaliar, porque você nunca sabe quem será teu chefe, qual será o partido e tal. Então o sindicato não aceitaria muito bem.

E24 Eu acredito que a avaliação refletir no seu salário influenciaria diretamente e positivamente, mas eu acho que o sindicato não permitiria e lutaria contra isso.

Em que pesem todos esses posicionamentos de desconfiança sobre o apoio e parceria das organizações sindicais ao empreendedorismo, apresentadas pelos entrevistados – e talvez até em função disso - essa diretriz se mostra extremamente importante.

#### **24: Implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor.**

Quando foi apresentado aos servidores do IBGE a questão sobre quais os principais desafios para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público, obteve-se respostas variadas. Contudo, de uma maneira geral, a questão da burocracia excessiva foi apontada como um desafio que "engessa" as atividades do setor, fator já abordado em outra diretriz. Nesse sentido, um entrevistado classificou que, devido às regulamentações, às leis e aos órgãos de controle, os processos sofrem atrasos muito grandes, sendo que seria difícil para um empreendedor, que gosta de ver o resultado de suas ações, lidar com essa demora. Por outro lado, afirmou que são os desafios e obstáculos que devem servir como estímulo para os empreendedores.

De qualquer forma, para que haja inovação e empreendedorismo no serviço público é necessário que a cultura organizacional aponte para este sentido. Neste contexto, Marini (2004) afirma que a eficácia na transformação do serviço público é determinada pela qualidade da gestão, a qual depende da introdução de uma cultura empreendedora na administração pública.

A esse respeito, no caso do IBGE, um fator muito específico também foi citado por uma entrevistada como desafio para modificar a cultura. Para ela, devido ao fato de o IBGE ter ficado quase 20 anos sem concursos públicos para contratação de servidores, foi criada uma cultura muito arraigada e avessa a mudanças. Ainda segundo a entrevistada, com a retomada dos concursos, no ano de 2006, houve a entrada de profissionais com novas ideias. Isso, por um lado, oxigenou os setores, mas, por outro, criou um conflito de gerações que só está sendo resolvido agora, dez anos após essa retomada. Novamente a questão do processo de seleção foi citada como um desafio. Para dois entrevistados, a forma como são recrutados e selecionados os servidores impede a criação de uma cultura intraempreendedora no serviço público. Isso se deve ao fato de que as características do intraempreendedor não são possíveis de serem avaliadas utilizando-se as ferramentas de seleção atualmente disponíveis nas leis que regem os concursos públicos.

No Instituto Federal foi apresentado como um desafio o fato de se implantar a avaliação por competências e uma política de reconhecimento para o servidor que apresenta mais resultados, conforme trecho a seguir:

E10 O principal desafio do serviço público eu acho que é implantar a avaliação por competência e o reconhecimento de quem dá mais resultado.

Além disso, a burocracia e, principalmente, a sensação de que o servidor se acha um trabalhador “diferenciado”, veio à tona na declaração de um dos entrevistados, conforme segue:

E13 Eu penso que o fato de estar mergulhado no operacional e um pouco dessa questão de no serviço público nós termos servidores que não têm vontade de ir além e de avançar. [...] Às vezes você escuta muito o servidor falar dos seus direitos, mas não dos seus deveres. Como, por exemplo, a questão de bater ponto. Daí eu me pergunto se o problema é bater o ponto ou as atividades que você faz, ou ter que mostrar para a sociedade que você está lá trabalhando? Também às vezes se levantam questões sobre condições de trabalho, dizendo que essas condições aqui na reitoria são desumanas. Meu Deus, isso aqui não é desumano, temos todas as condições possíveis, ar

condicionado, cadeiras estofadas, ótimos computadores, vista para o mar, estacionamento gratuito, ponto de ônibus. Qual é o problema, então. Parece que começa a se colocar empecilhos e problemas onde não existem para justificar a sua falta de produtividade. Então eu acho que falta implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para tentar estimular esses servidores.

Assim, ao avaliar o comentário deste servidor que fala sobre ferramentas de gestão, lembra-se que Valadares et al. (2012) também acreditam que a utilização de técnicas gerenciais na administração pública podem trazer benefícios para os cidadãos, ressalvando que é necessário que se desenvolva uma cultura empreendedora. Para os autores:

Estas técnicas [da iniciativa privada], quando bem delimitadas e adaptadas ao contexto local, podem contribuir para o alcance de maior efetividade da organização pública. Neste sentido o empreendedor público pode contribuir, pois devido a seu comportamento, auxilia a organização a se tornar mais dinâmica, flexível e focada nos resultados. No entanto, para que isso aconteça, observa-se a necessidade de desenvolver uma cultura empreendedora na organização pública (VALADARES et al., 2012, p. 13).

A questão da estabilidade também foi abordada, mas não como um desafio. Desafio, segundo o entrevistado, é aplicar os mecanismos previstos em lei para excluir os servidores que se valem do estigma de que o servidor público é “intocável”.

E11 Eu acho que a estabilidade não é um desafio. O desafio é lidar com ela e vencer alguns conceitos e a cultura de que o servidor é intocável, pois ele não é. Isso é diferente de ser estável. Ele tem que mostrar desempenho, evolução, rendimento e compromisso. Se ele não mostrar isso, então que saia do serviço público e que haja mecanismos que permitam fazer isso.

Também na Embrapa, a exemplo do IBGE e do IFSC, a burocracia excessiva foi apontada como um dos principais desafios para se ter uma cultura que favoreça o intraempreendedorismo em organizações do setor público. Quando questionados sobre esses principais desafios, os entrevistados responderam assim:

E18 Eu vejo que são as amarras burocráticas, pois elas inibem essa cultura empreendedora, porque as pessoas vão desistindo com as experiências que elas têm, de não conseguir fazer e tal. Então, é destravar tudo isso, tornar todo esse processo mais leve. A gente tem condições.

E19 A estrutura mais rígida de uma empresa pública faz com que nós tenhamos o desafio de nos reinventarmos. Isso seria um limitante aqui. Assim, um desafio muito grande é o de manter as pessoas. E eu vejo que hoje o que mais está na pauta é como dar um mínimo de autonomia e de flexibilidade nos trabalhos.

E24 Também acho que é um desafio termos mais agilidade, melhorar os fluxos de trabalho, e tentar trabalhar com a burocracia.

Portanto, acredita-se que esta diretriz pode auxiliar a dinamizar os processos e torná-los mais ágeis, na medida em que a utilização de ferramentas de gestão pode enfrentar o desafio da burocracia excessiva.

**25: Compartilhar o conhecimento sobre o funcionamento da instituição, visando fortalecer no servidor o sentido de pertencimento e demonstrar como o comportamento intraempreendedor pode resultar em melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.**

Na questão que abordava se o intraempreendedorismo poderia gerar melhores entregas para a sociedade, a totalidade dos servidores entrevistados no IBGE apontou com bastante veemência que o intraempreendedorismo pode, gerar melhores resultados para o cidadão. Tais resultados se materializariam pelo fato de o intraempreendedor ter no seu âmago a vontade de fazer mais com menos, preza pela inovação,

trabalhar com mais eficiência e entusiasmo e, como consequência, essa eficiência seria percebida pelos usuários dos serviços públicos.

Rigtering e Weitzel (2013), da mesma forma, reconhecem que o intraempreendedorismo se mostra uma ferramenta cada vez mais importante para os profissionais melhorarem o desempenho de uma organização e promover a inovação e geração de oportunidades. Como consequência, isso gera melhores resultados na entrega dos produtos e serviços.

Neste contexto, a seguir são apresentados trechos de respostas para a pergunta que indagava se o intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para a sociedade:

E1 Olha, eu não tenho dúvidas disso. Uma vez que o intraempreendedor trabalha com inovação, eficiência, de fazer mais com menos... Quer dizer, não é trabalhar mais, mas sim trabalhar de maneira mais eficiente. [...] O empreendedor percebe e consegue trabalhar com mais eficiência usando os recursos que tem. Então, eu não tenho dúvidas que se a gente conseguir trazer mais empreendedores para o serviço público, a gente teria mais eficiência.

E3 Acho que conseguimos fazer isso sim. Acho que o comportamento pode gerar melhoria na entrega e acho que é algo plenamente positivo.

E4 Sim, principalmente na eficiência do trabalho e na qualidade da entrega do serviço ao cidadão.

Também no IFSC houve consenso acerca do assunto, na medida em que o empreendedor tem como características a inovação e a motivação muito particular para aceitar desafios. No momento específico pelo qual passam as finanças públicas, com cortes orçamentários, essas características serão muito demandadas e, bem aproveitadas, trazem resultados para a população atendida. Tal situação foi relatada pelos entrevistados:

E8 Eu acredito que é por isso que a gente aqui no IFSC procurou ter uma forma de gestão intraempreendedora. Eu acho que isso dá resultado mesmo pra sociedade, na agilidade, por exemplo,

E9 Eu acho que é o intraempreendedorismo que faz a diferença. O intraempreendedorismo é o comprometimento de algumas pessoas que têm essa característica é que acabam fazendo a diferença na gestão da coisa pública e no resultado final.

E11 Eu acredito nisso. A gente é muito preso a um arcabouço legal muito grande e eu acho que muito do intraempreendedorismo é você olhar para fora, sem descumprir a lei, você buscar alternativas. E agora que estamos vivendo um momento de diminuição de recursos, essa característica vai ser muito importante, porque a gente vai ter que repensar a forma de fazer muitas coisas. [...] Temos que pensar fora da caixa e eu acho que as pessoas que têm essa característica e o espírito do empreendedorismo vão conseguir achar soluções e fazer com que a gente tenha um melhor aproveitamento dos nossos recursos.

Da mesma forma, na Embrapa, quando questionados sobre o tema, os entrevistados responderam que o intraempreendedorismo pode trazer mais resultados para a sociedade, sendo que três deles afirmaram que consideram a empresa, por sua ligação com inovação e entregas para a sociedade, como uma organização que fomenta o intraempreendedorismo e possui funcionários com essas características.

Também chamou a atenção a ligação que os entrevistados fizeram entre o intraempreendedorismo, o negócio em que a empresa atua e a entrega que eles devem fazer para a sociedade, materializado nos discursos abaixo:

E21 Dentro da Embrapa a gente é intraempreendedor. Talvez não chamemos por esse termo, mas a gente precisa fazer isso pra sociedade nos reconhecer e nos dar uma importância. A gente precisa entregar alguma coisa que seja muito útil e o intraempreendedorismo é muito importante para isso. Eu trabalho com a parte de negócios, de modo que a pesquisa precisa ser moldada de tal sorte que o cliente final enxergue valor nisso e a adote. Então, temos que ser empreendedores.

E22 Trazer retorno para a sociedade é um objetivo que tem que se ter no serviço público. Por exemplo, tudo o que eu faço tem que ser útil para empresa e para a sociedade, não para mim. Claro que, dependendo da área, o resultado do trabalho vai chegar mais próximo da sociedade, do produtor, em outras áreas menos, mas o resultado do trabalho tem que sempre mirar a melhor entrega para a sociedade. Então se as pessoas têm esse tipo de visão e quanto maior o número de pessoas assim, mais a gente vai chegar lá.

E23 O intraempreendedorismo para mim, na essência, é compromisso com aquilo que faz. Se conseguíssemos fazer com que todo funcionário público fosse comprometido com aquela atividade/função, se ele soubesse qual é o resultado daquilo que ele faz e como melhorar aquilo em função da missão da empresa em que ele atua, com certeza absoluta isso traria muitos resultados positivos.

E24 O intraempreendedorismo traria melhores resultados, inclusive em uma empresa como a nossa, que vive com tecnologia e inovação. Isso geraria mais inovação, porque a gente procuraria resolver de forma mais correta os problemas que se apresentam.

Outra questão bastante comentada como um desafio na Embrapa foi o de fazer as pessoas se sentirem participantes e conhecedoras do negócio principal da organização. Para os entrevistados, a resolução deste problema poderia alavancar o intraempreendedorismo na empresa.

E22 Eu sempre penso que tem que valorizar os funcionários, tratar adequadamente, ouvi-los, fazer com que elas participem, fazer com que eles saibam porque eles estão fazendo aquilo e se sentirem parte do processo. Sempre dar oportunidades de a pessoa se manifestar e contribuir para o resultado da pesquisa, independente da área ou cargo que ocupe. Eu acho que isso tudo estimula a equipe e gera um comportamento mais empreendedor.

E23 Temos que fazer com que as pessoas se enxerguem dentro do processo produtivo. A pessoa tem que ter orgulho do que ela faz. [...] Eu acredito muito em valorizar as equipes e as pessoas pelo resultado que elas dão e pelo que elas fazem. Então o grande desafio é motivar as pessoas.

Esta questão também é defendida por autores como Wright, Pandey e Moynihan (2012) e Rayner, Lawton e Williams (2012). Segundo eles, o fato de o funcionário saber que seu papel está inserido num contexto maior, que seria o atendimento ao público, faria com que o funcionário trabalhasse de forma eficiente, justamente por saber que está lidando com o bem público, o que seria suficiente para lhe gerar motivação.

Ainda neste contexto, Heinonen (2000), ao falar sobre as práticas intraempreendedoras específicas para o setor público, afirma que deve-se criar uma atmosfera em que os servidores se sintam pertencentes a um todo, com metas conjuntas para a equipe. Desta forma, a questão do sentimento de pertencimento à organização, do conhecimento do seu funcionamento e das suas entregas para a sociedade gerou esta última diretriz. Assim, o quadro 7 apresenta o resumo com todas as diretrizes criadas após a análise dos dados das entrevistas através do método da análise de conteúdo.

Quadro 7 – Diretrizes criadas para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública

Nº de Ordem	Diretrizes
01	Criar ambientes que estimulem a criatividade, a inovação e onde impere a flexibilidade, seja de horários, regras ou comportamentos para favorecer o florescer do intraempreendedorismo
02	Envolver os liderados nos processos de tomada de decisão;
03	Estimular o comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado.
04	Formalizar e sistematizar políticas de apoio à ação intraempreendedora na instituição:
05	Estimular a autonomia funcional dos colaboradores;
06	Criar política de permanência limitada nos cargos, sejam de chefias ou operacionais;
07	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça

	de forma simbólica o trabalho empreendedor;
08	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor;
09	Assegurar aos servidores a participação em projetos, mesmo que alheios à sua função principal;
10	Criar e divulgar um canal aberto de comunicação com a direção (gerentes, diretores etc), com o intuito de sanar dúvidas passíveis de gerarem ruídos;
11	Criar um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores para dirimir eventuais ruídos;
12	Divulgar todos os projetos da instituição, tendo estes tido sucesso ou não, dando o devido reconhecimento aos funcionários pelas iniciativas e ressaltando a tolerância ao erro;
13	Criar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores;
14	Realizar seminários, palestras e cursos para que os gestores possam mostrar a importância que o seu comportamento intraempreendedor representa para a instituição e seus liderados;
15	Mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático;
16	Automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando documentos totalmente digitais;
17	Descentralizar o processo decisório, dando mais autonomia para as gerências de médio porte;
18	Solicitar aos órgãos competentes a inclusão, no processo de contratação, de etapas de cunho prático que avaliem as características intraempreendedoras dos candidatos;
19	Ampliar parcerias com o setor privado como forma de trazer o espírito empreendedor para dentro da organização pública;
20	Propor, aos órgãos competentes, alterações na lei de licitações e contratos que atualizem seus limites para compras que dispensam licitação e criem novas formas de contratação;
21	Criar seminários permanentes que divulguem a importância da estabilidade no serviço público para cidadania, a sua possibilidade de fomento ao intraempreendedorismo e a responsabilidade dos servidores públicos frente à estabilidade;
22	Reformular a política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento, associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira;
23	Fazer parcerias com os sindicatos com o objetivo de esclarecer e apresentar o intraempreendedorismo como forma de ação em prol da coletividade, na medida em que a eficiência do serviço público será fruto colhido por toda a sociedade;

24	Implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor;
25	Compartilhar o conhecimento sobre o funcionamento da instituição, visando fortalecer no servidor o sentido de pertencimento e demonstrar como o comportamento intraempreendedor pode resultar em melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo teve o objetivo de criar as diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Tal criação teve como base as entrevistas realizadas com os gestores das três organizações pesquisadas, e cujo conteúdo foi analisado pela técnica de análise de conteúdo, além do material obtido na revisão de literatura. O resultado desse trabalho foi apresentado no quando 7, sob a forma de 25 diretrizes.

O capítulo seguinte mostra o resultado da validação de tais diretrizes pelos especialistas.



## **6. VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES POR MEIO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

As diretrizes apresentadas no capítulo 5, item 5.2, foram elaboradas a partir da revisão da literatura sobre o assunto, da pesquisa documental e da aplicação das entrevistas e formulários aos sujeitos da pesquisa nas três organizações selecionadas.

Para a validação das diretrizes foi aplicado o método de entrevistas com especialistas, descrito no capítulo 3, item 3.2.5.

Esta etapa de validação constitui um fator fundamental na busca de respostas aos objetivos traçados para esta tese. Assim, primeiramente, foi elaborado um roteiro de entrevistas em que as diretrizes apresentadas no quadro 7 foram expostas sob a forma de perguntas aos especialistas, com o fito de averiguar sua posição acerca da importância e viabilidade de sua implantação no serviço público. Tal instrumento é apresentado no apêndice 10. Nestas entrevistas foi também questionado aos especialistas se as situações práticas apresentadas nas diretrizes representavam um problema ou, ainda, se eram aplicadas nas instituições públicas de seu país. Durante as entrevistas, indagou-se ainda sobre qual prazo eles julgavam necessário e qual a viabilidade da aplicação de tais diretrizes.

Desta forma, para cada diretriz criada, o especialista deveria expor sua vivência, opinião e crítica, com o intuito de avaliar, validar ou refutar tal diretriz.

A primeira entrevista foi realizada com o professor Dr. Louis Jacques Filion, tendo em vista sua vasta experiência no assunto e devido à sua proximidade com a orientadora no Brasil, o que facilitou a indicação dos demais especialistas da pesquisa.

A seguir é apresentado um resumo do currículo dos especialistas selecionados, tendo como fonte suas páginas pessoais na internet e a página da HEC Montréal.

## 6.2 APRESENTAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

**Louis Jacques Filion**

Professor Honorário do Departamento de Empreendedorismo e Inovação da HEC Montreal.

3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec), Canada H3T 2A7

E-mail: [louisjacques.filion@hec.ca](mailto:louisjacques.filion@hec.ca) Phone:  
514 923-1957

M.A.(rel. intern.), Ottawa

MBA, HEC Montréal

Ph.D.(entrepreneuriat), Lancaster/UK

Louis Jacques Filion é professor honorário na HEC Montreal. Sua área de especialidade é o empreendedorismo. Sua formação acadêmica inclui um B.A. Clássico no St-Laurent College da Universidade de Montreal em 1966, um B.A. Honors em Ciência Política na Universidade de Ottawa em 1968, um M.A. em Estudos Internacionais na Universidade de Ottawa em 1974, um M.B.A. na HEC Montreal em 1976 e um Ph.D. em Sistemas e Empreendedorismo pela Universidade de Lancaster, na Grã-Bretanha em 1988.

A experiência profissional do Dr. Filion em empreendedorismo e gestão inclui os campos de recursos humanos, gestão de operações e marketing. Ele criou e gerenciou pequenas empresas e também foi consultor de gestão da empresa Ernst & Young em seu escritório em Montreal. O Dr. Filion foi professor na Universidade do Quebec em Trois-Rivières (UQTR) de 1981 a 1993 e diretor do programa de mestrado em pequenas empresas de 1986 a 1989. Ele se mudou para HEC Montreal em 1993. Em 2004, recebeu o Prêmio Lifetime Achievement do Conselho Canadense de Pequenas Empresas e Empreendedorismo por sua contribuição para o campo do empreendedorismo. Em 2005, o Conselho Internacional de Pequenas Empresas (ICSB) concedeu-lhe o seu mais alto reconhecimento, o Wilford White Fellowship, por sua contribuição para o avanço do empreendedorismo no mundo. Em 2006, recebeu o Prêmio Julien-Marchesnay da Associação Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo e PME (AIREPME), que é a principal associação de negócios de pequeno porte/empreendedorismo do mundo francófono. Em 2008, recebeu o prestigioso Prêmio Emérito de Promoção do Empreendedorismo, em reconhecimento ao seu empenho na promoção da cultura empreendedora entre os jovens. O Dr. Filion tem mais de 100 publicações, incluindo artigos em revistas de referência sobre o

empreendedorismo e diversos livros. Ele também é autor ou co-autor de mais de 150 estudos de caso. Ele apresentou discursos sobre o tema do empreendedorismo em diversos países de todos os cinco continentes, incluindo o Brasil. Sua pesquisa está focada nos sistemas de atividade de empreendedores e intraempreendedores, no processo visionário e de criação de novos empreendimentos.

**Citações Scopus: 155**

**Citações no Google acadêmico: mais 4500 citações**

**Citações no web of science: 46**



### **Taïeb Hafsi**

Professor Titular do Departamento de Gestão da HEC Montreal.

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec), Canada H3T 2A7

Courriel : [taieb.2.hafsi@hec.ca](mailto:taieb.2.hafsi@hec.ca) Téléphone :  
514 340-6341

Ing.(météo), Paris

Ing.(génie chimique), Alger

M.Sc.(Management), M.I.T.

D.B.A. (Business Policy), Harvard

Taïeb Hafsi é professor titular da cadeira de Gestão Estratégica Internacional das Organizações na École des Hautes Études Commerciales (HEC Montréal). Sua pesquisa se concentra na gestão estratégica das organizações complexas, notadamente os negócios diversificados, as empresas espalhadas geograficamente, organizações sem fins lucrativos, empresas estatais e governos. Atualmente é particularmente interessado nos efeitos das instituições governamentais sobre o comportamento estratégico das organizações. Suas pesquisas têm sido geralmente apoiadas pelo Centro Canadense de Ciências Sociais e Humanas (SSHRC), o Fundo de Assistência aos Pesquisadores de Quebec (FCAR), pelo Centro Canadense de Gestão e pelo Centro de Estudos e Atividades Internacionais (CIBS).

Ele publicou artigos em vários jornais acadêmicos e profissionais, incluindo: Administrative Science Quarterly, Academy of Management Review, Journal of Management Studies, Long Range Planning, Management International Review; Interfaces, La Revue Française de Gestion, Harvard l'Expansion, Politiques et Management Publics. Ele também escreveu vinte e cinco livros e monografias e tem contribuído para muitos outros, dos quais:

1. Strategic issues in state-controlled enterprises, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1989;
2. Le changement radical dans les organisations complexes, Gaétan Morin, Boucherville, Canada, 1989 (avec C. Demers);
3. La stratégie nationale de Taïwan de 1895 à 1990, Cétai, Montréal, 1993 (avec M.D. Diabé).
4. Comprendre et mesurer la capacité de changement, Editions Transcontinental, Montréal, 1997 (Avec C. Demers). [prix Coopers-Lybrand 1998]
5. Les fondements du changement stratégique, Editions Transcontinental, Montréal, 1997 (avec Bruno Fabi).
6. La stratégie des organisations: une synthèse, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions Transcontinental, Montréal, 2000 (avec F. Séguin et J-M. Toulouse). [Prix François-Albert Angers 2001]

O professor Taïeb é o fundador da revista "Revue Management International", membro fundador da Sociedade de Gestão Estratégica e membro da Associação de Ciências Administrativas do Canadá (ASAC). Ele participa regularmente de numerosos seminários e conferências e recebeu vários prêmios, incluindo o prêmio de investigação Pierre Laurin e o prêmio da pedagogia de 2000 (concedido apenas uma vez na carreira de um professor). É membro de vários conselhos de administração de pequenas empresas de alta tecnologia no Canadá e no exterior. Ele prestou consultoria em empresas estatais no Canadá, Estados Unidos e para os governos do Canadá e de alguns países em desenvolvimento da Ásia, África e Oriente Médio.

### **Prêmios e Distinções**

- Prêmio de Pesquisa 1989;
- Prêmio da Pedagogia 2000;
- Prêmio Coopers-Lybrand de Melhor Livro de Negócios 1998;
- Prêmio de Melhor Livro de Pedagogia 2001;
- Prêmio de melhor artigo publicado pela revista canadense de ciências da administração em 1990 e 2004;
- Fundador e redator chefe da revista trilingue Management International;
- Titular da Cátedra Walter J. Somers de Gestão Estratégica Internacional.

**Citações Scopus: 293**

**Citações no Google acadêmico: 1820**

**Citações no web of science: 242**



### **Luc Bernier**

Titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public  
 Professor da Faculdade de Gestão Pública da Univ. de Ottawa

120 University, Social Sciences Building,  
 Room 6005

Ottawa, Ontario, Canada K1N 6N5

e-mail : [lbernier3@uOttawa.ca](mailto:lbernier3@uOttawa.ca)

Ph. D. en Science Politique, Université Northwestern - USA

Maîtrise en Science Politique, Univ. Laval, Québec, Canada

Baccalauréat en administration des affaires, HEC Montréal, Canada

O professor Luc Bernier tem ampla experiência nas áreas de empreendedorismo, administração de empresas e gestão pública. Além de já ter chefiado grandes empresas públicas no Canadá, como a Hydroquébec, foi professor de diversas universidades, como a Université Concordia, a Université du Québec à Montréal, a École Nationale d'Administration Publique de Québec e a University of Ottawa. Possui centenas de publicações, dentre livros, congressos internacionais e periódicos científicos de renome internacionais.

**Expertises:** Administração pública – reformas, análise de políticas públicas, colaboração interorganizacional, evolução dos papéis e funções do Estado, governança de empresas públicas (e desempenho), governo e instituições políticas de Quebec e Canadá, Gestão estratégica, reformas administrativas, papel do Estado e privatizações.

**Citações Scopus: 98**

**Citações no Google acadêmico: mais 600 citações**

**Citações no web of science: 53**



### **Magnus Luiz Emmendoerfer**

Professor e Pesquisador no Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Av. P.H. Rolfs, s/n, Campus Universitário, Centro  
CEP: 36571000 - Viçosa, MG – Brasil

Pós-Doutor em Ciências da Administração (Concentração em Administração Pública) na Universidade do Minho, Portugal.  
Pós-Doutor em Turismo na Univ. do Algarve, Portugal. Doutor em Ciências Humanas: Soc. e Política pela UFMG.

Atua no Programa de Pós-graduação em Administração - Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado com concentração em Administração Pública, onde é o atual Coordenador (2016-2019). Bolsista de Produtividade em Pesquisa (PQ-2) - CNPq desde 2017. Foi Coordenador do Curso Lato Sensu em Gestão Pública Municipal, modalidade EaD, do PNAP-UAB (2013-2014). Foi co-gestor do Acordo de Cooperação Técnica entre a Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais (SEC/MG) e a UFV na avaliação do Programa Minas Territórios da Cultura (2013-2014). Membro do Conselho de Política Editorial de periódicos científicos internacionais indexados como a Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (ISSN 1809-239X - Scimago/SCOPUS H-index 3) e a Revista Administração Pública e Gestão Social - APGS (ISSN 2175-5787 - Qualis B1) na qual foi Editor-Chefe e Científico (2012-2014). Membro de organizações científicas como ANPAD, ANGRAD, SBAP - Sociedade Brasileira de Administração Pública, ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, RGS - Rede de Pesquisadores em Gestão Social e REDETEG - Rede Iberoamericana de Estudos sobre Desenvolvimento Territorial e Governança. Já foi membro da International Association of Time Uses Research, International Public Policy Association e Sociedade Brasileira de Sociologia. Foi membro do comitê de assessoramento e líder de tema da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - ANPAD (2013-2014). Avaliador ad-hoc do SINAES/INEP/MEC, CAPES, FAPEMIG e FUNARBE. Membro

de conselho editorial e parecerista de revistas e eventos técnico-científicos Qualis/CAPES. A sua contribuição científica e tecnológica tem se concentrado em áreas relacionadas com Políticas Públicas, Empreendedorismo e Turismo, nas quais conquistou prêmios nacionais. Atualmente tem interesse em: a) Empreendedorismo interno e no setor público. b) Gestão e políticas públicas de turismo. c) Territórios, economia e organizações criativas. d) Gestão de pessoas e relações de trabalho com destaque em estudos sobre assédio moral e sobre desenvolvimento de competências.

**Citações Scopus: 1 (1 trabalho publicado)**

**Citações Web of Science: 1 (42 trabalhos publicados)**

**Citações Scielo: 3 (17 trabalhos publicados)**

**Citações no Google acadêmico: mais de 750 citações e mais 130 trabalhos publicados.**

Para obter a opinião dos especialistas lhes foi apresentada a lista das diretrizes obtidas por meio da análise de conteúdo, realizada na etapa de criação das diretrizes, item 5.2, do capítulo 5 desta tese. Estas diretrizes foram acompanhadas de perguntas e de uma breve descrição de como se chegou até elas. As conversas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Os dados obtidos a partir dessas transcrições foram analisados e são apresentados a seguir.

### 6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas com os especialistas serão apresentados de modo a demonstrar seus comentários acerca de cada uma das 25 diretrizes. Ao final, será apresentado um resumo com as diretrizes validadas, bem como aquelas que foram refutadas.

Ao entrevistar o professor Filion, ele iniciou falando que o intraempreendedorismo encontra muitas dificuldades em setores muito normatizados, como é a situação do setor público brasileiro. Não obstante, ele ressaltou que é possível se iniciar um programa para implantar uma visão intraempreendedora seguindo alguns passos, que serão abordados a seguir.

Primeiramente, ele afirmou que se deve lutar contra o que chama de "sistema imunológico" da organização, o que, segundo o professor, é muito forte em instituições públicas. Essa luta significa:

- Compreender o "DNA" da organização, ou seja, ter um conhecimento holístico da empresa;
- Identificar elementos de resistência à mudança;
- Identificar tabus de comunicação, ou seja, aqueles assuntos que não são discutidos facilmente na organização, embora sejam causas de diversos problemas;
- Identificar os aspectos que impedem as pessoas de agir;
- Identificar elementos que podem ser usados como suporte ou auxílio ao intraempreendedorismo, como pessoas chaves e formadoras de opinião na organização.

Em segundo lugar, o professor Filion afirmou que se deve superar o chamado de "Efeito Morfina", o que, em outras palavras, significa:

- Olhar atentamente a organização de modo a identificar e desenvolver os recursos dentro do ambiente que não são mais vistos ou utilizados em seu pleno potencial e valor. Estes recursos podem ser financeiros, materiais ou, até mesmo, humanos;
- Identificar atitudes do passado que impedem as pessoas de ver as mudanças no ambiente;
- Identificar coisas e atitudes que se tornaram rotineiras, mas que poderiam ser revitalizadas e inovadas.

No fim de sua explanação o professor Filion apontou um dos maiores problemas dentre os que foram identificados durante a fase de entrevistas, ainda no Brasil, e que, segundo ele, também é um passo importante a ser dado em direção à cultura do intraempreendedorismo. Ele afirmou que se deve "quebrar a mesmice" e identificar as pessoas que procuram sempre fazer o mínimo e com um mínimo de responsabilidade. Para o professor, estas pessoas são barreiras poderosas ao intraempreendedorismo.

A seguir, o professor se ateu a cada uma das diretrizes criadas, para as quais teceu suas considerações, sugestões e opiniões. Estas diretrizes serão apresentadas e as opiniões serão mostradas de forma a buscar um paralelo entre as opiniões de todos os especialistas.

**1: Criar ambientes que estimulem a criatividade, a inovação e onde impere a flexibilidade, seja de horários, regras ou comportamentos para favorecer o florescer do intraempreendedorismo.**

Ao observar uma das diversas obras do professor Filion, é possível encontrar um conceito que diz que os intraempreendedores são pessoas que inovam, que vão em frente, que concebem e implementam as inovações na empresa, são pessoas que fazem progredir as organizações e as sociedades (FILION, 2010).

Neste contexto, em sua entrevista, o professor concorda que o ambiente influencia no comportamento dessas pessoas. Desta forma, ele acredita que se deve criar o que chama de clube dos empreendedores na organização. Para o professor, esse clube deveria se encontrar pelo menos uma vez por mês (duas a quatro horas por encontro) e depois ir aumentando a frequência de reuniões. Esse grupo deve ser composto por pessoas de diversos níveis na empresa e deve ser responsável, por exemplo, por organizar palestras e encontros com empreendedores da iniciativa privada que apresentariam o que eles têm feito em suas empresas para estimular o intraempreendedorismo em seus funcionários. É importante que sejam grandes empresas privadas, pois essas grandes empresas também sofrem, muitas vezes, com o excesso de burocracia, presente no serviço público. Segundo o professor, essa é uma maneira de se começar a trazer o "espírito" do empreendedorismo para dentro dos muros da organização.

O professor Hafsi, por sua vez acredita que o serviço público, por concepção, é um setor para seguir regras, de modo que quem descumprir essa diretriz pode sofrer um procedimento de acusação justamente por não ter seguido essas regras. Assim, o intraempreendedor encontra uma série de dificuldades nesse ambiente. É justamente por essa razão, segundo ele, que são necessárias algumas mudanças para que se implemente uma visão empreendedora no serviço público. É imperativa uma oxigenação em qualquer organização que pretenda ser intraempreendedora, o que significa que se deve investir em pessoas que possuam uma mente aberta à mudança e ao novo, em vez de pessoas que tenham raízes fortes na visão burocrática da organização. A mudança do ambiente pode e deve auxiliar nessa empreitada.

Já o professor Bernier ressalta que, no serviço público, sob as mesmas regras, alguns funcionários se tornam intraempreendedores e outros não. Por outro lado, às vezes, a mesma pessoa, quando mudada de contexto e de ambiente, se torna um intraempreendedor. Isso se deve ao fato de que em setores em que o conhecimento e o saber são

importantes, é mais fácil incentivar o intraempreendedorismo, ao contrário de setores como o financeiro e o contábil, por exemplo, que são extremamente padronizados e regrados.

O professor Emmendoerfer, emitindo sua opinião, acredita que é possível e necessário criar ambientes que favoreçam o intraempreendedorismo, mas isso depende em muito dos gestores, que têm que ser os patrocinadores de tais iniciativas. Ele citou o caso de um ex-reitor da Universidade Federal de Viçosa/MG, que criou a "casa dos prefeitos", que era um escritório de relações institucionais que visava gerar projetos de extensão para resolver demandas trazidas pelos prefeitos da região. Isso fazia com que a universidade, de forma empreendedora, tivesse uma relação mais íntima com os problemas da comunidade. Tal iniciativa só foi possível com a criação desse novo ambiente na universidade.

Com relação às regras do ambiente, o professor Filion afirmou que é a favor dos horários e de jornadas flexíveis, pois isso traz bastante vantagem aos funcionários, aumenta sua motivação e diminui o *turnover* (rotatividade), além de facilitar o deslocamento dos funcionários nos horários de picos do trânsito. Reforçou que os intraempreendedores geralmente trabalham em uma carga horária que é até exaustiva, maior que a normal, de modo que a flexibilidade de horários pode também auxiliá-los por essa razão.

Por seu turno, o professor Hafsi também acredita que deve haver regras mais abertas e mais flexíveis, pois, se há uma estrutura muito rígida, não há inovação. Essa mudança certamente gerará resistências por parte da estrutura formal existente, mas sem enfrentar esse desafio, não haverá intraempreendedorismo no serviço público. Além disso, para o professor, é preciso investir nas pessoas, pois, as pessoas que estão habituadas a obedecer regras, geralmente não são as pessoas que inovam. Quando uma pessoa aprende a obedecer as normas e as regras, não se pode pedir que ela inove. Por outro lado, a inovação pode ser demandada das pessoas que estão habituadas à mudança, que é uma característica dos intraempreendedores. Assim, as mudanças no ambiente são fundamentais para o intraempreendedorismo.

O professor Bernier, em sua visão, mostra um olhar diferente e otimista do ambiente público. Para ele, o serviço público, por si, possui um ambiente que favorece o intraempreendedorismo e justifica dizendo que o setor público é extremamente complexo e isso, paradoxalmente, faz com que os intraempreendedores apareçam, pois eles gostam de desafios e sempre encontram alguma margem de manobra para fazerem as coisas.

O professor Emmendoerfer, por sua vez, lembra que o ambiente varia de acordo com a vertente política que está no poder, pois são traçadas diretrizes hora mais favoráveis, hora menos, dependendo do perfil ideológico, mais à esquerda ou à direita, das lideranças que comandam o órgão público. Além disso, os gestores têm que ter em mente que as iniciativas inovadoras que por ventura surjam desse ambiente mais flexível, não serão um risco para a sua permanência no poder. O gestor tem que ter a humildade de aceitar as novas e boas ideias.

Desta forma, tendo havido consenso entre os especialistas, a diretriz foi validada.

## **2: Envolver os liderados nos processos de tomada de decisão.**

Neste ponto o professor Fillion apresenta uma visão distinta. Para ele, existe uma diferença entre gestão participativa e o intraempreendedorismo. Neste contexto, ele afirma que o intraempreendedor muitas vezes não é compreendido pelos colegas, justamente porque ele quebra regras e normas, a fim de inovar. Todavia, o professor afirmou que deve haver sessões de discussão com os subordinados, pois nessas sessões muitos problemas podem aparecer e os potenciais intraempreendedores podem se ver motivados a tentar resolver de forma inovadora tais questões. Entretanto, ele ressalta que os grupos devem ser pequenos, com uma média de três a cinco pessoas cada, podendo haver vários deles na organização. Isso ajuda no funcionamento dos *brainstormings* que, segundo o professor, ficam muito limitados em grandes grupos.

Finalmente, o professor ressaltou que as inovações criadas por estes pequenos grupos devem ser apresentadas à alta direção para que a implantação tenha respaldo para toda a empresa.

O Professor Taïeb, por sua vez, afirmou categoricamente que são justamente as pessoas que conhecem as realidades do ambiente aquelas que mais podem auxiliar na tomada de decisão. Portanto, além de contribuírem para uma decisão acertada do gestor, os servidores se sentirão mais úteis e valorizados.

Para o professor Bernier, o intraempreendedor é aquele funcionário que vai ousar tomar uma decisão a partir de uma informação que não está totalmente clara e completa, assumindo o risco sobre ela. É claro que ele pode errar, mas vai também ter a oportunidade de ter sucesso, pois vai agir. Assim, o chefe deve deixar claro que vai apoiar o erro do subordinado que agiu tentando fazer algo diferente. Isso vai

favorecer o comportamento dos funcionários e incitá-los a tomar decisões.

Já o professor Emmendoerfer acredita que esse ponto se aproxima bastante da gestão participativa. Segundo ele, isso pode ser feito criando mecanismos em que os funcionários possam ter uma postura mais ativa, através de comitês, criando espaços em que eles tenham que sair da zona de conforto e se posicionar. É o que se estuda bastante na questão do empoderamento, finaliza.

Portanto, em que pesem as ponderações iniciais do professor Filion, a diretriz foi validada, uma vez que os especialistas se posicionaram favoráveis a sua aplicação e reconheceram sua importância.

### **3: Estimular o comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado.**

Para o professor Filion, o intraempreendedorismo é uma faceta da gestão que se apresenta como:

um modo de ser e de fazer, aplicável à praticamente todas as atividades humanas. Os intraempreendedores amam refletir sobre coisas que vão além de seus limites habituais. Como os empreendedores, os intraempreendedores amam fazer coisas novas e diferentes (FILION, 2010, p. 1).

Desta forma, quando questionado sobre essa diretriz, que fala sobre recompensas ao comportamento diferenciado, o professor Filion fez um apontamento bastante abrangente, afirmando que a formação do intraempreendedor deveria ser iniciada já na escola primária. Assim sendo, naturalmente haveria o estímulo às ações empreendedoras. Todavia, segundo o professor, o que ocorre no Brasil, diferente da América do Norte, é que há uma formação muito teórica em detrimento da formação prática. Isso dificulta o intraempreendedorismo quando este aluno chega ao mercado de trabalho.

Acerca do estímulo ao intraempreendedorismo em si, o professor afirmou que é comum nas empresas privadas que, durante a primeira fase de implantação de um programa dessa natureza, as sugestões sejam recompensadas com um percentual do dinheiro efetivamente economizado por conta da implantação de alguma ideia inovadora

oriunda dos funcionários. Isso, segundo o professor, é uma maneira eficaz de se estimular o intraempreendedorismo. Todavia, esta ação é difícil de ser implantada no serviço público, salvo se forem criadas leis cuja finalidade seja especificamente estimular a ação intraempreendedora. O mesmo, segundo o professor, também ocorre no serviço público canadense.

Já para o professor Hafsi, o intraempreendedorismo pode se apresentar de duas formas diferentes. A primeira é mais parecida com o empreendedorismo tradicional e se caracteriza por fazer mudanças e inovações sem participação da alta direção, de forma autônoma. Esta forma é mais rara, porque se corre risco, mas é o intraempreendedorismo clássico. A segunda é o intraempreendedorismo "controlado" e, neste caso, os incentivos são muito importantes. Assim, sob essa ótica, para fazer as pessoas saírem de suas rotinas habituais, elas precisam ter uma motivação, um interesse e é por isso que os incentivos importam. Mas os incentivos podem ser vários e devem ser compatíveis com a cultura do setor público. Não se pode oferecer muitas recompensas materiais, mas pode-se concentrar o foco na promoção, reconhecimento e honrarias.

O professor Emmendoerfer apresenta o lado político dessa questão, quando afirma que tal iniciativa é possível, mas depende da vertente política que está na gestão. Normalmente (embora não seja exclusivo), segundo ele, os governos com ideologia mais liberais, acabam adotando esse tipo de prática e ela gera bons resultados em termos de visão empreendedora.

O professor Luc Bernier também mostrou-se favorável à aplicação da diretriz, embora tenha lembrado da possível necessidade de mudança nas normas para sua implementação, de modo que, havendo consenso, esta diretriz também foi validada.

#### **4: Formalizar e sistematizar políticas de apoio à ação intraempreendedora na instituição.**

Neste caso o professor Fillion afirmou que é necessário que a alta direção apoie o comportamento inovador dos funcionários em lugar da preferência pela disciplina e pelo cumprimento de regras e horários. Isso pode ocorrer nas atitudes do dia a dia, tolerando eventuais erros (provenientes da tentativa de inovar) e aceitando sugestões para a solução de problemas, como proposto na diretriz número 2.

O professor Hafsi, em sua entrevista, afirmou que essa é uma prática viável. No Canadá, o Instituto de Administração Pública (IAPC)

oferece anualmente um prêmio de inovação na administração pública. Segundo o professor o instituto tem feito da inovação administrativa um padrão de excelência. Esta não é uma política formal, mas tornou-se uma prática normativa dos governos federal e provincial. Além disso, o incentivo à inovação no setor público raramente é uma política durável. É, antes, uma política conjuntural para a qual a decisão é deixada para os funcionários de cada organização ou agência.

O professor Bernier também se mostrou otimista e afirmou que o serviço público, às vezes, se mostra mais eficiente que muitas gigantes multinacionais. Assim, políticas de apoio ao empreendedor corporativo poderiam melhorar ainda mais esse quadro.

O professor Emmendoerfer, nesta questão, citou o caso do governo de Minas Gerais, que atribuiu a alguns cargos de livre nomeação a função de "empreendedor". Assim, havia um cargo para contratar empreendedores. Esse servidor prestaria contas diretamente à alta cúpula e teria acesso a todos os setores, com o objetivo de resolver problemas desses setores. Também havia os empreendedores que tinham a função de atuar externamente aos órgãos, resolvendo problemas diretos da comunidade. Isso é um exemplo de política para apoiar a ação empreendedora.

Portanto, percebe-se nas falas dos entrevistados que a diretriz é importante para o reforço ao intraempreendedorismo público, tendo sido validada por eles.

## **5: Estimular a autonomia funcional dos colaboradores.**

O professor Fillion é um grande defensor da autonomia das pessoas, o que significa ter uma grande "margem de manobra", através da qual os funcionários possam tomar decisões. Assim, se o espaço de cada um é maior, há uma grande chance de se ter inovação no ambiente de trabalho. Portanto, embora na administração pública o conceito de "competência" esteja aliado ao que cada servidor pode ou não fazer, deve-se, para cada setor, deixar muito claro o que todos podem fazer no âmbito de seu cargo e quais ações dependem de autorização superior. Isso pode impedir a atitude daqueles servidores que optam por fazer sempre o mínimo, apoiados no fato que, supostamente, precisariam de uma autorização ou orientação superior para agir.

Quando a mesma diretriz foi apresentada ao professor Hafsi, ele afirmou que a autonomia é uma característica dos intraempreendedores que, além de saberem trabalhar em equipe, sabem e querem tomar decisões quando necessário. Assim, segundo o professor, deve-se

estimular a autonomia, centralizando somente as decisões que, por questões legais, não possam ser tomadas pela média gerência. Todavia, a autonomia só é estimulada pela atitude dos gestores e pelos incentivos postos em prática.

O professor Bernier, por seu turno, afirmou que a autonomia pode ser facilmente estimulada no serviço público, sobretudo devido ao fato que os servidores possuem estabilidade em seus cargos.

O professor Emmendoerfer também se posicionou sobre esse assunto e afirmou que a autonomia pode ser traduzida como empoderamento horizontal, ou seja, diversificar as tarefas que uma pessoa pode fazer, conhecendo as outras unidades/setores de trabalho. Isso faz com que ela tenha um conhecimento do todo. Ademais, para o professor, o empoderamento vertical também é importante e significa atribuir responsabilidades sobre determinadas situações da organização.

O problema aparece, segundo o professor, porque o dilema do empoderamento é não sobrecarregar o servidor a ponto de ele entender essa nova atribuição de atividades como um abuso de poder. Portanto, há que saber dosar exatamente como isso vai ser feito, por exemplo, permitindo que o servidor escolha a gama de novas atividades que vai assumir.

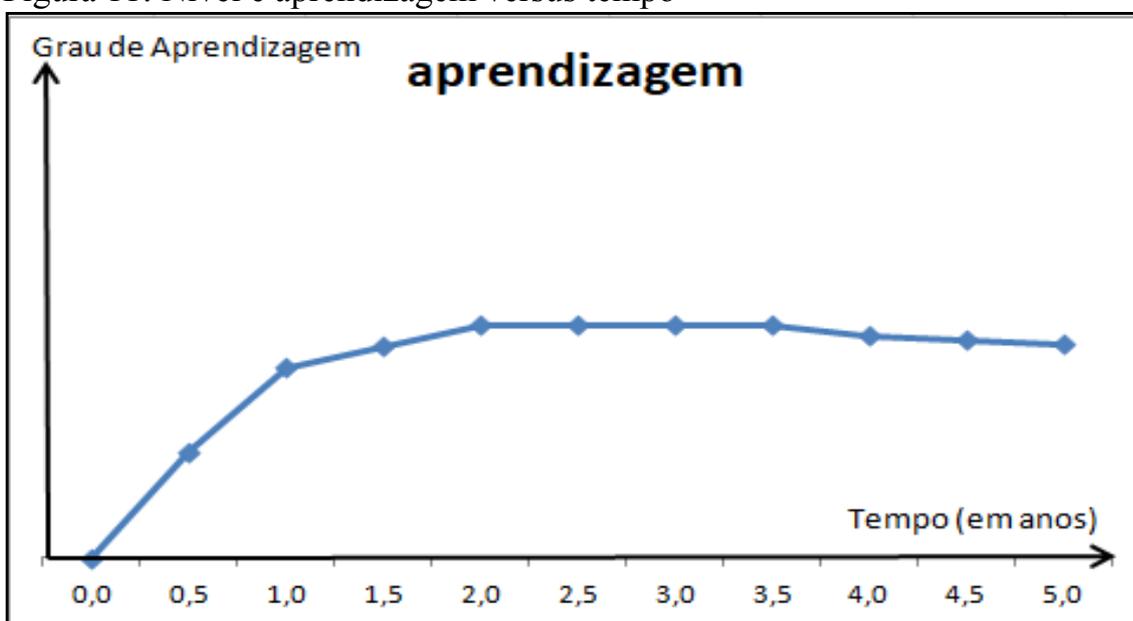
Assim, tendo sido apontada como uma ação favorável ao intraempreendedorismo público pelos especialistas, a diretriz foi também validada.

## **6: Criar política de permanência limitada nos cargos, sejam de chefias ou operacionais.**

O professor Filion acredita que essa é uma prática muito importante e citou o exemplo de uma empresa para quem prestou consultoria, a Alcoa Alumínio. Essa empresa, ainda na década de 1950, criou a regra 3-1-3. Tal regra dizia que cada gestor deveria treinar outros três funcionários que potencialmente poderiam assumir o seu cargo. Da mesma forma, este gestor era treinado para assumir outros três cargos distintos. Tal regra ainda previa que todo o gestor poderia ficar entre três e cinco anos em seu cargo. Isso fazia com que houvesse uma constante "oxigenação" nas equipes, além de incentivar os subordinados a assumirem cargos de gestão. O professor ressaltou que essa é uma regra que pode perfeitamente ser posta em prática no serviço público como meio para se ter uma visão intraempreendedora em tal setor através de um sistema de alteração periódica na estrutura de cargos.

Para ilustrar essa necessidade de rotação nos cargos, o professor Filion mostrou o gráfico a seguir, que, segundo ele, mostra a evolução do nível de aprendizagem. O gráfico demonstra que tal nível de aprendizagem em uma nova função é muito grande nos 12 primeiros meses no cargo mas, ao chegar no terceiro ano, a aprendizagem se estabiliza e começa a cair a partir do quarto ano, quando ocorre o que chama de "desaprendizagem", a menos que a atividade no cargo mude. O problema é que na função pública, segundo o professor, a atividade muda muito pouco, de modo que é necessário haver rotação efetiva nos cargos.

Figura 11: Nível e aprendizagem versus tempo



Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista com o professor Filion

A mesma diretriz foi apresentada para o professor Hafsi, para quem a rotatividade no cargo é importante, uma vez que um problema bastante frequente em qualquer organização é a rivalidade entre setores e a dificuldade de eles trabalharem em conjunto. Isso ocorre porque as pessoas não se entendem. Se houver uma certeza de que haverá uma mobilidade entre os cargos, haverá maior interesse em se escutar o outro setor, compreender as suas dificuldades e suas atividades. Isso ajuda a se ter um comportamento que favoreça o intraempreendedorismo.

O professor Bernier também acredita ser interessante essa diretriz, mas isso deve ser feito com atenção, pois se as mudanças de posto forem muito rápidas, isso pode causar problemas. Para o professor, se a troca for em um setor em que o conhecimento necessário para desenvolver a tarefa seja muito grande, a troca muito rápida é ruim,

pois pode eliminar a expertise da equipe. Entretanto, ele concordou que manter alguém em um cargo por muito tempo é pior, pois assim o funcionário pode sofrer pela estagnação e falta de desafios. Portanto é importante que haja rotação, mas com parcimônia.

O professor Emmendoerfer, por seu turno, acredita que as unidades devem criar regimentos internos para garantir essa permanência limitada nos cargos, pois isso favorece a oxigenação das equipes e o surgimento de novas lideranças. Além disso, impede que se crie um ambiente rotineiro e de zona de conforto entre os servidores.

Em face desses posicionamentos dos especialistas, a diretriz foi validada, lembrando que ela já é utilizada pelas três organizações que foram objeto do estudo de multicasos, ainda na fase de pesquisa de campo no Brasil.

**7: Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma simbólica o trabalho empreendedor.**

**8: Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor.**

Em que pese o fato de que no serviço público o reconhecimento financeiro seja difícil de ser aplicado, o professor Fillion afirmou em sua entrevista que é fundamental que haja um programa claro de metas para cada trabalhador, de modo que esta é uma maneira de engajá-lo no alcance de seus objetivos. Ele citou o exemplo das universidades, que acabam por direcionar recursos de pesquisas e bolsas para os professores que possuem melhor avaliação em termos de publicações e trabalhos de pesquisa.

Citou ainda os exemplos da Google e da HEC Montréal, que destinam 20% do tempo semanal para que o empregado possa desenvolver uma atividade beneficente ou desenvolver algum projeto criativo fora da sua unidade de trabalho. Assim, a jornada flexível que permite ao trabalhador executar tarefas externas ao ambiente de trabalho é vista como um benefício não pecuniário ou um reconhecimento simbólico. Tal benefício é fornecido aos trabalhadores que possuem um desempenho diferenciado dos demais trabalhadores. Todavia, novamente, tal prática depende de uma alteração no arcabouço legal que rege os contratos de trabalho do funcionalismo público.

O professor Hafsi também fez suas análises acerca do reconhecimento simbólico. Para ele o intraempreendedor necessita ser recompensado, mas essa recompensa não é só o dinheiro. Há muitos

casos em que a recompensa é uma promoção, o que gera satisfação no funcionário por ter seu esforço reconhecido. Tal promoção, muitas vezes lhe dá o poder para modificar certas coisas que o incomodam no seu setor de trabalho. Desta forma, isso é uma recompensa simbólica. O professor ressalta ainda que isso é importante especialmente no serviço público, pois se a pessoa tem como foco o enriquecimento, ela não teria entrado para essa carreira. Assim, a recompensa simbólica lhe é mais importante.

Já acerca da recompensa financeira, o professor acredita que o trabalho de incentivar o intraempreendedorismo não é um trabalho comum e, portanto, deve ser realizado pelos executivos da organização. São eles que devem ser mobilizados com regras e objetivos claros para este fim. Por sua vez, eles podem mobilizar seu pessoal, como fazem para todas as atividades importantes. Isso é feito através da formação e incentivos também financeiros.

O professor Bernier também acredita nas recompensas e afirma que isso é possível. Na Europa, nos EUA e no Canadá há prêmios para a gestão inovadora, oferecido por órgãos governamentais. As equipes que apresentam algum projeto inovador que melhore a eficiência da empresa ou do seu setor concorrem a um prêmio financeiro. O prêmio simbólico fica para o segundo e terceiro lugares. Assim, esse tipo de ação se mostra eficaz.

Por fim, o professor Emmendoerfer afirmou que essa diretriz é necessária e um tipo de reconhecimento simbólico pode ser ganhar visibilidade e notoriedade entre os seus pares. Sempre que um trabalho daquele órgão for divulgado, é fundamental citar os técnicos que estão envolvidos, dando-lhes o devido reconhecimento. Esse reconhecimento é muito importante no ambiente público e é uma recompensa não financeira que eleva a autoestima da pessoa e reitera o orgulho de pertencer àquela organização.

Já a recompensa financeira, para o professor, é um caso mais complexo, mas ainda assim é possível na medida em que se fazem parcerias, contratos e convênios com órgãos de fomento. Isso é mais fácil em instituições públicas de ensino e de pesquisa, onde é possível criar projetos de pesquisa que atribuem ajudas financeiras e bolsas aos seus idealizadores. De qualquer forma, para se buscar o acesso a esses financiamentos, é necessário pensar para fora do ambiente em que se trabalha, o que é uma característica do empreendedor.

Assim, tendo em vista o posicionamento dos especialistas, as duas diretrizes foram validadas. Ainda de acordo com as suas falas, o reconhecimento simbólico é mais fácil de implantar que o

reconhecimento financeiro, que envolve mudanças mais estruturais, mas ambos são fundamentais para estimular o intraempreendedorismo.

**9: Assegurar aos servidores a participação em projetos, mesmo que alheios a sua função principal.**

Neste ponto o professor Filion se mostrou contra a diretriz e fez suas ponderações. Todavia, em obra pretérita, Filion (2010, p. 45) afirma ser importante ao intraempreendedor sentir que faz parte de uma equipe, quando postula que "ele cria alianças com colegas para gradualmente facilitar as mudanças. Ele aceita jogar o jogo fazendo parte de uma equipe e partilhando os valores da organização". A aparente contradição se dá porque, para o professor, em quaisquer organizações, mas sobretudo nas públicas, há muitas informações confidenciais. Desta forma, criar regras que assegurem um tipo de direito para os trabalhadores participarem de projetos alheios às suas funções principais, além de aparentemente ineficiente, pode causar problemas de ordem jurídica por conta da confidencialidade de determinados projetos. Ele citou os casos de organizações como Petrobras e Banco Central para sustentar sua posição.

Da mesma forma, o professor Hafsi se posicionou contrário à diretriz, afirmando que ele não crê que esta ação possa auxiliar o intraempreendedorismo, mas que pode, isto sim, gerar mais conflitos no ambiente, opinião compartilhada pelos professores Bernier e Emmendoerfer.

Com base nesses depoimentos, essa diretriz foi descartada por não haver consenso favorável entre os especialistas sobre sua eficácia.

**10: Criar e divulgar um canal aberto de comunicação com a direção (gerentes, diretores etc), com o intuito de sanar dúvidas passíveis de gerarem ruídos.**

**11: Criar um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores para dirimir eventuais ruídos.**

O professor Filion concordou que há muito ruído, mas em qualquer tipo de organização. Assim, para reduzir este problema, ele sugeriu que sejam feitas essas reuniões abertas, com o cuidado de não serem obrigatórias. Segundo o professor, o fato de alguma iniciativa ser obrigatória pode afastar os intraempreendedores que, por sua natureza, possuem autonomia e aversão às obrigatoriedades. Ele sugeriu ainda que

a periodicidade destas reuniões poderia ser de um dia por mês, quando os funcionários poderiam falar sobre os projetos dos quais estão participando. Isso ajudaria a diminuir as dificuldades de comunicação e a difundir o conhecimento por toda a organização.

Ele reforçou que deve haver o mínimo possível de regras e regulamentações, se posicionando contra estes os arcabouços burocráticos e a favor da informalidade. Citou o exemplo de uma grande empresa Suíça, para a qual atuou diversas vezes. Nessa empresa, segundo o professor, um grande número de inovações se dava em encontros informais na cafeteria do prédio principal da empresa. Lá se encontravam funcionários de diversos níveis hierárquicos e funções para discutirem assuntos diversos e, inclusive, resolver problemas. Tal ação, segundo o professor, é também muito fácil de ser implantada no serviço público, de modo que se torne uma rotina, um hábito e uma maneira saudável e "leve" de eliminar ruídos de comunicação.

O Professor Hafsi também apontou a importância desse assunto, ao afirmar que a comunicação clara e fluida é essencial para que o intraempreendedorismo se desenvolva em qualquer organização. O setor público é conhecido pela sua tradicional dificuldade de comunicação e pelos ruídos gerados pelos desentendimentos entre os setores. Neste contexto, segundo o professor, as duas diretrizes citadas são fundamentais para que o intraempreendedorismo possa encontrar terreno fértil no setor público, sem ser afetado com a má comunicação.

O professor Bernier também apoia a ideia da melhoria dos canais de comunicação, e lembrou o caso do prêmio de inovação, citado anteriormente. Para ele, se um dos funcionários do setor ou mesmo uma equipe da organização ganha o prêmio, é necessário que todos na organização fiquem sabendo e, portanto, a comunicação é muito importante.

Por outro lado, os sistemas governamentais de comunicação e de fluxo de informação são muito controlados. Desta forma, frente a um ato empreendedor e inovador (que por natureza é contrário a uma regra preestabelecida), talvez a organização tenha receio de divulgá-lo e queira escondê-lo. Mas, ainda assim, na opinião do professor, a comunicação é importante e todos os atos inovadores devem ser amplamente divulgados.

Para o professor Emmendoerfer esse ponto passa pela fundamental questão da transparência e é importante, sobretudo no serviço público, onde a comunicação fica truncada por questões de poder e politicagem. Onde esse problema é mais intenso, a comunicação sempre vai ter mais de uma versão. Então, criar um canal aberto de

comunicação é uma das coisas que mais falta hoje no serviço público. É fundamental também ter pessoas especializadas em fazer a comunicação no serviço público. Além disso, quando se cria um programa estruturado de reuniões, a comunicação fica mais fluida e não dá tempo de as informações que possam gerar ruído se amplifiquem a ponto de tornarem-se um problema ou um mal-entendido.

Desta forma, ainda que o professor Bernier tenha feito a ressalva com relação aos controles nos fluxos de informações governamentais, a diretriz encontrou consenso entre os especialistas, tendo sido também validada.

**12: Divulgar todos os projetos da instituição, tendo estes tido sucesso ou não, dando o devido reconhecimento aos funcionários pelas iniciativas e ressaltando a tolerância ao erro.**

Segundo o professor Filion, a tolerância a erros é fundamental e alimenta o espírito intraempreendedor. É claro que se deve corrigir o trajeto e identificar as razões para o insucesso de cada projeto, mas o reconhecimento de quem tenta fazer algo diferente deve ser foco de uma instituição empreendedora. Para o professor, não há inovação sem aceitação dos erros dos funcionários.

Esse é o mesmo pensamento do professor Hafsi, que afirma que as pessoas que são criativas só o são em ambientes seguros, onde elas possam confiar umas nas outras, ou seja, onde elas não tenham medo de errar. Se houver um ambiente em que não haja segurança, as pessoas não vão assumir nenhum risco. Assim, é fundamental que se tenha tolerância ao erro para que se possa incentivar a inovação em uma organização.

Esse pensamento é corroborado pelo professor Bernier, para quem, em uma organização em que há controle total, ninguém inova, pois todos respeitam a regra. Porém, se o controle é zero, ela não funciona. Assim, o intraempreendedorismo encontra-se no meio termo entre estes dois cenários, mas sempre que se corre risco, o que é fundamental para o intraempreendedorismo, em algum momento vai haver o erro. Assim, a tolerância a esses erros é condição para a inovação.

O professor Emmendoerfer, por sua vez, acredita que isso possa ocasionar um lado negativo para quem errou. Segundo ele, a tolerância a erro é fundamental, mas essa prática de divulgar o erro pode atrapalhar mais do que ajudar. É claro que esse erro deve gerar um aprendizado para que não seja repetido e deve-se manter um sistema de

conhecimento para isso. Todavia, divulgar o erro pode, por um lado, desestimular quem tentou, pois a pessoa pode ficar lembrada só pelo erro. Por outro, pode causar uma sensação de que o erro é banal e pode ser encoberto, uma cultura em que não há compromisso com o certo, um *laissez faire* institucional.

Dessa forma, a diretriz foi alterada e restou da seguinte forma: **Criar um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, de modo a criar um sistema de gestão desse conhecimento organizacional, ressaltando a tolerância ao erro e o seu aprendizado.**

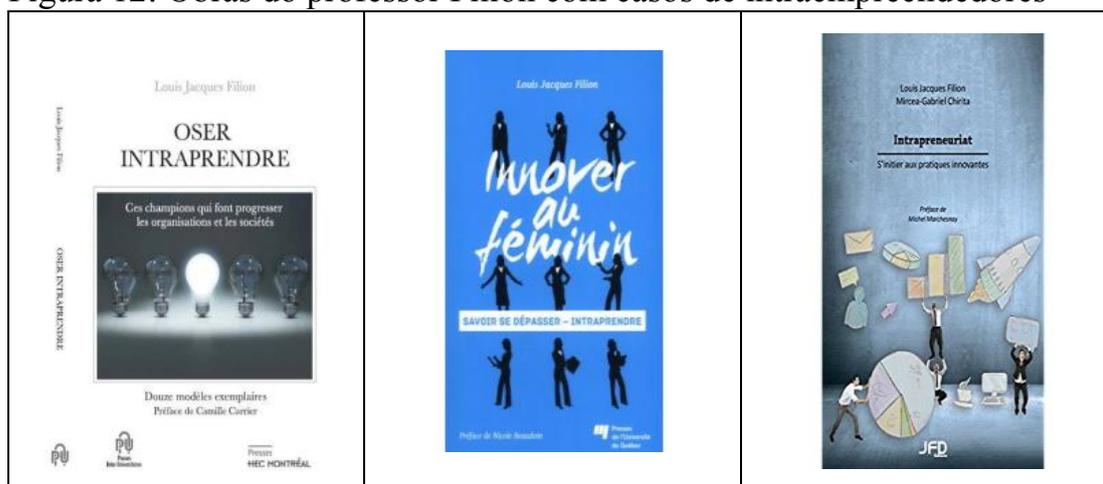
### **13: Criar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores.**

O professor Filion afirma que é possível formar intraempreendedores, mas é necessário que os funcionários estejam interessados. Pode-se incentivar, mas não obrigar ou forçar o servidor a aderir ao programa. Desta forma, a organização deve criar programas específicos para a formação de intraempreendedores, com adesão voluntária e com exposição de casos de sucesso de fora da organização.

O professor reforça que essa é a principal ação que deve ser tomada quando se quer formar uma visão intraempreendedora dentro da organização. Segundo ele, para implantar um programa assim, é necessária uma formação de no mínimo um dia por mês. Além disso, deve-se identificar um mentor e um *coach* que serão responsáveis por convidar os empreendedores de outras organizações, além de aplicar, estudar e discutir os estudos de casos em que se teve sucesso na jornada de implantação do intraempreendedorismo em suas organizações. A visita desses empreendedores é importante pois, conforme mencionado em um de seus livros, "não existe substituto à experiência, mas o contato com as pessoas que possuem a prática constitui uma excelente via de acesso a um novo conhecimento, um excelente meio de aprendizagem" (FILION, 2010, p. 3).

Neste sentido, o professor apresentou três livros de sua autoria e que trazem justamente casos de sucesso na implantação do intraempreendedorismo. São eles: *Oser Intraprendre: Douze Modèles Exemplaires* (FILION, 2010); *Innover au Féminin: Savoir se Dépasse* – *Intraprendre* (FILION, 2013) e *Intrapreneuriat: S'initier aux pratiques innovantes* (FILION, 2016). A figura 12 mostra estas obras.

Figura 12: Obras do professor Filion com casos de intraempreendedores



Fonte: elaborado pelo autor com fotos do Google Imagens

Durante a entrevista ele apresentou um quadro, presente em um desses livros, que traz as diferentes etapas de aprendizagem intraempreendedora, conforme é reproduzido no quadro 8.

Quadro 8: Quatro etapas de aprendizagem intraempreendedora

<b>Temas de Aprendizagem</b>	<b>Métodos de Aprendizagem</b>	<b>Meios de Aprendizagem</b>
Cultura Intraempreendedora	Modelos de Inspiração	Histórias de vida, estudos de caso, contato com intraempreendedores.
Estrutura de atividades	Abordagens conceituais e teóricas	Leituras, exercícios, trabalho reflexivo, estudos de caso.
Competências	Modelos de atitudes	Leitura sobre ligações entre competências e atitudes
Iniciação às práticas	Projeto implementação e	Trabalhos práticos, exercícios guiados por um mentor, estudos de caso.

Fonte: FILION (2010, p. 2).

Já o professor Hafsi afirma que no Canadá, a formação no setor público segue caminhos semelhantes ao do setor privado, onde muitos seminários são organizados para líderes e gestores. Todavia, ele faz a ressalva de que as inovações são eventos situacionais e não sistêmicos, o que torna um treinamento mais difícil. Entretanto, quando aparece a necessidade de inovação, as pessoas podem procurar a ajuda de que

necessitam, incluindo o uso de consultores conhecidos por sua experiência neste campo.

Ele afirmou ainda que o treinamento dos intraempreendedores é possível e deve enfatizar a cultura de aceitação de risco da organização. Isso quer dizer que o funcionário tem que se sentir seguro em assumir risco, em tentar algo novo, sem sentir que está em perigo (seja de perder o emprego, prestígio, cargo etc). Isto posto, a melhor formação, segundo o professor Hafsi e da mesma forma que para o professor Filion, é através de estudos de casos de organizações que tiveram sucesso com o intraempreendedorismo, ou seja, organizações similares que tiveram que mudar, que se tornaram mais criativas e que melhoraram o desempenho.

O professor Bernier, ao responder sobre o tema, afirmou que acredita que o treinamento é uma grande questão a ser discutida, embora exista uma parte do comportamento intraempreendedor que é inato. Assim, para ele, é um pouco difícil ensinar alguém a ser empreendedor, pois há pessoas que veem uma oportunidade e a aproveitam naturalmente. Desta forma, para o professor, a função do gestor é identificar os intraempreendedores natos, encorajá-los e protegê-los do ambiente controlado do serviço público. Essa identificação pode ser feita justamente nos programas de treinamento e deve-se tentar compartilhar a visão intraempreendedora destes funcionários com os demais.

Enfim, o professor Emmendoerfer, ao falar sobre a diretriz, pontuou que é possível implantar treinamentos com esse fim, mas necessariamente deverá abranger os gestores, justamente para que eles entendam que todas as novas ideias geradas pelos seus subordinados serão resultados de uma equipe e de um novo ambiente de trabalho, sem ameaça de sua posição de liderança.

Como pôde ser visto pelas respostas dos especialistas, a implementação de uma visão intraempreendedora no serviço público passa necessariamente pela questão do desenvolvimento de líderes empreendedores, razão pela qual essa diretriz também foi validada por unanimidade entre eles.

**14: Realizar seminários, palestras e cursos para que os gestores possam mostrar a importância que o seu comportamento intraempreendedor representa para a instituição e seus liderados.**

O professor Filion concordou que o exemplo pode estimular o intraempreendedorismo, mas que tal exemplo, como mencionado no

início da entrevista, pode ser "importado" de outras organizações, através de palestras, cursos e seminários periódicos.

Neste ponto é importante lembrar uma passagem de um dos livros do professor Filion, em que ele fala da importância de seguir os exemplos dos intraempreendedores. Para ele, "a leitura dos exemplos de pessoas engajadas e apaixonadas pelo que fazem, de pessoas que transformaram seus ambientes de trabalho e a sociedade é deveras importante" (FILION, 2010, p. 397).

Da mesma forma, o professor Hafsi acredita que o exemplo deve vir daquelas pessoas que detêm o conhecimento sobre o assunto. Para o professor, quando uma iniciativa é problemática ou levanta dificuldades (como a implantação de práticas intraempreendedoras), assim como para o setor privado, é necessário torná-la crível e legítima. Isso traz a necessidade de apelar para as "autoridades do conhecimento" daquela área para apoiar a iniciativa e facilitar a mobilização da organização. Assim, faz-se necessário realizar seminários e cursos na organização para que todas as iniciativas fiquem devidamente esclarecidas aos envolvidos.

O professor Emmendoerfer também concorda com a importância do exemplo do gestor, afirmando que a questão da liderança é fundamental para estimular o empreendedorismo. Para o professor, o gestor, atuando como líder empreendedor, é responsável pela criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo no setor, opinião corroborada pelo professor Bernier.

Assim, seja com exemplos dados pelos próprios gestores do órgão, ou com exemplos "importados" de outras instituições, como afirmou o professor Filion, a realização de seminários, palestras e cursos é fundamental para que os gestores possam mostrar a importância do seu comportamento intraempreendedor, razão pela qual a diretriz foi validada pelos especialistas.

**15: Mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático.**

**16: Automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando os documentos totalmente digitais.**

**17: Descentralizar o processo decisório, dando mais autonomia para as gerências de médio porte.**

A burocracia excessiva desestimula os intraempreendedores e impede o seu aparecimento nas organizações. A automatização de processos e a digitalização, segundo o professor Filion, devem ser usadas sempre que for possível.

Todavia, a burocracia em si, segundo comentou o professor, não é o problema, mas sim a burocracia excessiva. Para ilustrar essa afirmação, citou o exemplo da HEC, que possui um processo burocrático, porém simples, para se aprovar a abertura de um curso. Cada novo curso deve ser apresentado ao diretor do departamento com uma breve pesquisa de demanda para tal área do conhecimento. Como a maioria dos cursos da HEC é eletiva, o aluno é quem decide se deseja ou não se matricular. Após a criação do curso, para que ele seja oferecido em cada trimestre, é necessário que haja no mínimo 15 inscritos. Se houver um número menor do que isso, o curso não entra na grade do trimestre e, caso ele não seja oferecido por dois trimestres consecutivos por conta de falta de inscrições, ele é descontinuado. Isso gera um poder de inovação e avaliação constantes, que são fundamentais para o empreendedorismo. Por outro lado, citou o exemplo da *Université du Québec à Trois-Rivières*, onde um curso leva um ano ou mais para ser aprovado, passando por diversas reuniões e colegiados, com uma série de exigências burocráticas. Todavia, após ser aprovado, o curso permanece na grade independente de haver três ou quatro alunos inscritos por trimestre. O professor fez, ainda, uma analogia com o que ocorre nas universidades privadas e públicas brasileiras, comparando as privadas brasileiras ao sistema da HEC e as federais ao sistema da *Université du Québec à Trois-Rivières*.

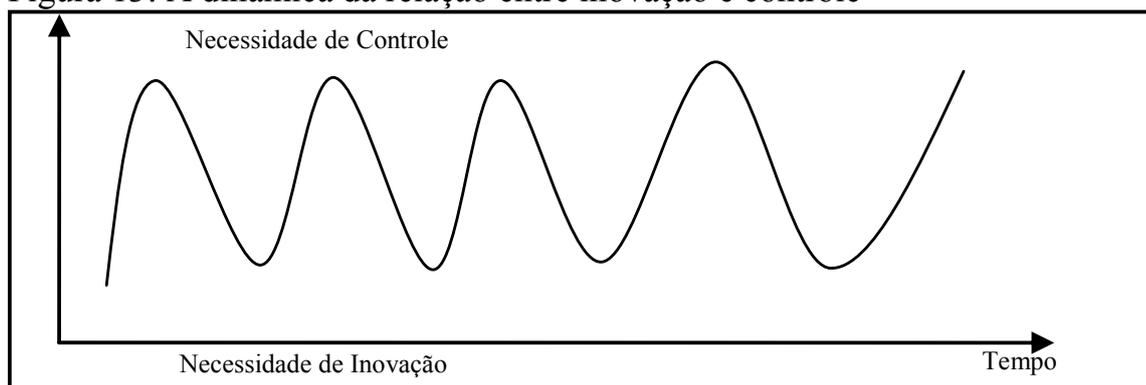
Acerca do processo decisório ele acredita que também deve ser flexibilizado, ou seja, deve-se "empoderar" os gerentes, sobretudo para decisões rotineiras. O professor citou novamente o exemplo de permitir que os funcionários executem parte de suas tarefas de maneira remota, utilizando-se de "home office" e o caso da HEC, em que a decisão de criar um curso é menos burocrática.

Todavia, o professor reconhece que, sobretudo na questão de descentralização do poder decisório, há uma grande dificuldade de se implantar no serviço público, devido à sua natureza extremamente regulamentada e legalista. Ele lembrou que, também no Canadá, embora os serviços públicos atendam às expectativas da população, há um excesso de burocracia, regras e leis que também dificultam o aparecimento e desenvolvimento de intraempreendedores, tanto no nível federal como nas províncias (equivalentes aos estados no Brasil) e nos governos municipais.

Ao expor essa mesma diretriz ao professor Hafsi, ele foi enfático ao afirmar que a burocracia, por definição, é antiempreendedora, pois ela estabelece que o funcionário cumpra a norma de acordo com as regras estabelecidas. Portanto, é preciso que os dirigentes públicos tenham a coragem necessária para mudar as regras e que se permita e se garanta que algumas atitudes que estão fora das regras estabelecidas possam ser tomadas, com a finalidade do bem comum, sem que isso resulte em qualquer sanção. A burocracia excessiva pode e deve ser eliminada e a automatização de processos é um caminho claro para isso. A descentralização das decisões também é possível, ainda que o ambiente seja o das organizações públicas. Além disso, a história tem mostrado que o empreendedorismo no serviço público varia em função do tempo e da necessidade de maior controle. Assim, há momentos em que, por exemplo, há poucos recursos e é necessário se fazer mais com menos. Esse ambiente favorece o aparecimento de inovações e de intraempreendedores, além de facilitar um "alargamento" das regras organizacionais. Por outro lado, há momentos em que a burocracia recebe maior atenção e, em consequência, os intraempreendedores acabam por ser afastados da gestão.

O Professor concluiu a sua resposta afirmando que a inovação (através do empreendedorismo) e o controle (pelas regras burocráticas) são as dinâmicas fundamentais da capacidade das organizações estatais de se adaptar. Elas conseguem, em sua própria maneira e em momentos diferentes, seguindo um padrão previsível, atender às necessidades da sociedade em termos de eficiência e integridade. Ele desenhou um gráfico, representado na figura 12, em que mostra essa alteração entre as duas variáveis. Assim, há momentos em que a dinâmica de uma organização pública necessita de maior nível de inovação e, para alcançar esse objetivo, as fronteiras organizacionais são alargadas e algumas regras deixadas de lado. Isso ocorre até que a organização percebe que tem que retonar o controle, quando a burocracia e a rigidez voltam a ocorrer na empresa. Isso ocorre dentro de um contínuo temporal.

Figura 13: A dinâmica da relação entre inovação e controle



Fonte: fornecido pelo professor Taïeb durante a entrevista.

O professor Bernier já não vê grande problema com a burocracia pública. Para ele, mesmo em um contexto rígido e desfavorável, há alguns intraempreendedores que são incansáveis. Nenhuma burocracia consegue pará-los. Isso pode ser um paradoxo, mas é essa dificuldade que os interessa, que os atrai. Eles gostam da rigidez das regras para poder transpô-las e desafiá-las. E talvez isso seja um fator comum entre as organizações públicas e as privadas, pois as grandes organizações privadas (como a General Motors e General Eletrics, por exemplo) são tão burocráticas e políticas quanto as organizações públicas e ainda assim há o fenômeno do intraempreendedorismo. Mesmo neste contexto elas são capazes de inovar, de desenvolver novos projetos e de se reinventar ao longo do tempo.

O professor Emmendoerfer, em sua entrevista, apontou que acredita que a questão da burocracia vai se tornar cada vez mais fácil de ser eliminada com a entrada das novas gerações no serviço público. Para ele, o pessoal acostumado com aplicativos para *smartphones* rapidamente vai propor soluções inteligentes para automatizar processos puramente burocráticos, pois isso faz parte da sua natureza. Ele crê que isso é uma questão de curto prazo e que a tecnologia, de uma maneira geral, vai acabar com os processos burocráticos e com a "papelada". A própria sociedade cobra isso do serviço público, de modo que tal fenômeno já ocorre nas empresas públicas de base tecnológica.

Desta forma, analisando as respostas dos especialistas, seja para atender à crescente demanda da sociedade pela desburocratização, automatização e maior rapidez, seja pela exigência gerada pela atual era do conhecimento e dos aplicativos para *smartphones*, as três diretrizes foram validadas.

**18: Solicitar aos órgãos competentes a inclusão, no processo de contratação, de etapas de cunho prático que avaliem as características intraempreendedoras.**

O professor Filion avaliou esta diretriz como muito importante para a implantação do intraempreendedorismo em uma organização. Citou o caso de uma empresa para quem prestou consultoria e que começou a utilizar, como critério de contratação, a necessidade de que todos os candidatos a uma vaga na empresa tenham tido contato com a cultura empreendedora, seja em sua família, tendo tido um negócio próprio ou trabalhado em uma pequena empresa. Após alguns anos, o proprietário da empresa afirmou que a cultura empresarial tinha sido profundamente modificada, dando lugar a uma cultura onde o intraempreendedorismo é muito mais evidente e forte. Além disso, o professor afirmou que existem diversas maneiras, já conhecidas da psicologia, que podem ser utilizadas para avaliar as características empreendedoras de liderança, persistência, tenacidade, visão sistêmica, aceitação de risco, gosto por assumir responsabilidades etc. Assim, basta que elas sejam incorporadas na lei que rege os concursos públicos para que sejam implantadas.

Da mesma forma, o professor Taïeb afirmou que o intraempreendedorismo precisa de pessoas jovens, "frescas" e que não tenham raízes ligadas ao pensamento burocrático. Assim, essas características devem ser buscadas durante o processo de contratação.

O professor Bernier, por sua vez, acha que é importante avaliar as características empreendedoras no processo de contratação, mas acredita que é difícil conseguir atrair intraempreendedores para o serviço público, embora alguns intraempreendedores naturalmente encontrem no serviço público a maneira de efetivar suas realizações. Ele exemplificou falando que costuma dizer aos seus alunos que, se eles quisessem ficar ricos, deveriam estudar gestão de empresas e finanças na HEC. Todavia, se quisessem mudar o mundo, o lugar seria na ENAP (*École Nationale d'Administration Publique*), pois eles poderiam realizar algo diferente no serviço público e fazer coisas interessantes como a reforma administrativa, a reforma da saúde e da política de educação.

A posição do professor Emmendoerfer também é favorável a essa diretriz e lembra que a banca de um concurso público é soberana. Nos concursos para professor, por exemplo, existem etapas de cunho prático que são puramente subjetivas e funciona muito bem. Assim, ele vê realmente como sendo possível se colocar etapas que avaliem como o

candidato se posiciona acerca de determinados assuntos ligados ao intraempreendedorismo. Avaliar características intraempreendedoras pode perfeitamente ser um dos critérios de seleção, mas não o único, é claro, finalizou o professor.

Portanto, tendo havido consenso entre os especialistas, a diretriz foi validada.

### **19: Ampliar parcerias com o setor privado como forma de trazer o espírito empreendedor para dentro da organização pública.**

Para o professor Fillion, esta prática deve ser constante e fazer parte do dia a dia da organização pública que deseja ter uma ação intraempreendedora na sua gestão. Assim, deve-se convidar empreendedores do setor privado para fazerem parte de um programa de treinamento, através de encontros mensais de um dia (ou metade de um dia). Nessas reuniões, eles devem falar de suas experiências intraempreendedoras (e empreendedoras, se for o caso).

Já de acordo com o professor Hafsi, a história da gestão começou no setor público, de modo que era esse setor que contribuía para a gestão do setor privado. Isto ocorria pelo fato de que eram justamente as organizações públicas as mais complexas, de tal sorte que a transferência dos conceitos para o setor privado se dava de maneira natural e facilitada. Hoje a maior parte das pesquisas é feita no setor privado e a tentação de transferir os conceitos para o setor público é grande, relata o professor. Assim, há um vai e vem entre os conceitos dos dois setores, mas a implantação dos conceitos de um setor em outro não pode ser feita de maneira rígida e mecânica sem prestar atenção ao comportamento humano, que é diferente nessas organizações. Portanto, é importante que haja essa parceria, mas que se guardem as devidas diferenças entre os dois universos e que se adaptem, para o setor público, as práticas que funcionam no setor privado.

O professor Bernier também lembra a importância das organizações públicas ao analisar essa diretriz. Para ele, não há uma superioridade do setor privado sobre o setor público. Ele acredita que o setor público pode ser mais eficaz que o setor privado em alguns setores e, para outros setores, o contrário. Ele acha que o setor público é bom em fazer coisas complexas, como a saúde pública, por exemplo, e o setor privado é muito bom com coisas simples. Os hospitais canadenses, segundo ele, são geridos pelo setor público e são mais bem gerenciados que os hospitais americanos, que são privados, e ainda gastam menos dinheiro para isso. Independente disso, o professor se mostra a favor das

parcerias com o setor privado, pois este possui conhecimentos que o setor público não tem.

O professor Emmendoerfer acredita também nas parcerias, todavia, segundo ele, o *ethos* do serviço público é diferente do setor privado no que diz respeito aos seus princípios, então isso deve ser levado em conta. Assim, o bem comum deve sempre ser colocado em primeiro lugar e isso deve ficar claro nessas parcerias para evitar que haja, por exemplo, conflito de interesses.

Neste contexto, ressalvadas as considerações e levando em conta que se deve manter sempre o interesse público em primeiro lugar, a diretriz que busca ampliar parcerias com o setor privado também foi validada.

**20: Propor, aos órgãos competentes, alterações na lei de licitações e contratos que atualizem seus limites para compras que dispensam licitação e criem novas formas de contratação.**

Neste ponto o professor Filion se posicionou da mesma forma que alguns entrevistados do IBGE e do IFSC, pois afirmou que não há uma necessidade premente de se mudar dispositivos legais, pois os verdadeiros intraempreendedores têm capacidade de se adaptar e trabalhar com os recursos que possuem, enfrentando, inclusive, as barreiras e desafios de ordem legal. Complementou sua fala dizendo que também no Canadá há uma série de regras burocráticas a serem seguidas nos processos de aquisições e contratos públicos.

Também o professor Hafsi vai nessa linha, ao afirmar que, normalmente, as compras e os contratos públicos no Canadá são altamente estruturados para evitar a corrupção. O organismo público tem um conjunto de especificações muito preciso, comunicado a todos por meio de licitação. As ofertas são feitas e a escolha é simplesmente selecionar a proposta com preço mais baixo. Portanto, é necessário que haja um nível de controle nesse aspecto.

O professor Emmendoerfer também lembrou que uma lei de licitações é importante e que não acredita que ela tenha grande influência no assunto, mesma posição do professor Bernier.

Assim, essa diretriz foi descartada por não haver consenso entre os especialistas sobre sua eficácia.

**21: Criar seminários permanentes que divulguem a importância da estabilidade no serviço público para cidadania, a sua possibilidade de fomento ao intraempreendedorismo e a responsabilidade dos servidores públicos frente à estabilidade.**

Nesta diretriz o professor Fillion afirmou que no Canadá, assim como no Brasil, os servidores são bastante protegidos pelos sindicatos e há uma dificuldade muito grande para demitir um servidor, ainda que tenha um desempenho ruim. Isso, segundo ele, dificulta muito a ação intraempreendedora, pois fica difícil motivar um servidor a ter um desempenho diferenciado quando ele percebe que outros, que fazem o mínimo, não têm qualquer tipo de punição. Assim, é necessário alterar este dispositivo legal. Afirmou ainda que poderia citar várias histórias de servidores incompetentes que atuam no governo do Quebec (província) ou do Canadá (Federal), mas que continuam na função pública por vários anos.

O professor Hafsi, em sua entrevista, afirmou que em muitos casos, para haver mudança organizacional, é necessário que se mudem as pessoas. Assim, a estabilidade no serviço público pode ser um impeditivo para o intraempreendedorismo. É claro que há pessoas que aceitam a inovação e podem mudar lentamente o seu comportamento, mas existem outras que se opõem radicalmente a qualquer tipo de mudança. No Canadá também há estabilidade no serviço público. Por outro lado, o professor citou o caso do Japão onde, até a década de 1980, os funcionários da iniciativa privada possuíam estabilidade no emprego. Mesmo tendo sucesso em suas empresas, o governo decidiu mudar a regra e acabar com a estabilidade. Todavia, tal mudança não trouxe qualquer melhoria no nível de qualidade e entrega das empresas pesquisadas. Portanto, a questão da estabilidade merece um estudo mais abrangente, mas o professor acredita que o fim da estabilidade não representa uma solução para o setor público, mas sim a segurança do funcionário pode ser uma oportunidade para as pessoas arriscarem mais e serem mais empreendedoras. Com tal segurança, pode-se convencer o funcionário a ser mais eficiente, mas precisa de muita liderança e motivação.

O professor Bernier também vê os dois lados da estabilidade. Para ele, ela pode atuar de duas formas: por um lado, pode ajudar no sentido de que ela auxilia a eliminar o medo da tomada de decisão e da inovação, de fazer algo diferente e aceitar riscos, tendo em vista ser muito difícil ser demitido no serviço público. Por outro lado, todavia, a estabilidade pode ocasionar uma acomodação no funcionário, de modo

que ele faça apenas o mínimo esperado para sua função. Para ele, entretanto, os verdadeiros intraempreendedores operam independente de haver ou não estabilidade. Assim, é importante a diretriz no sentido que visa justamente divulgar as possibilidades que a estabilidade pode trazer para os intraempreendedores.

Já para o professor Emmendoerfer, a estabilidade favorece o problema do conformismo com as coisas como estão e com a zona de conforto. Por outro lado, segundo ele, auxilia na questão de assumir riscos, algo fundamental para o empreendedorismo. Assim, a questão da tolerância a erros é materializada pela estabilidade, dando mais autoconfiança a quem quer arriscar fazer algo novo. Desta forma, esse conhecimento deve ser divulgado entre todos os servidores para que eles tenham essa consciência de que podem arriscar e que o resultado do seu risco pode se reverter em melhorias para a sociedade.

Com base nas análises feitas pelos especialistas, resta claro que é necessário que a estabilidade no serviço público sirva para que os servidores tenham a liberdade para criar e inovar, sem interferências políticas e sempre com o fito principal de atender aos anseios da população. Assim, como a diretriz visa exatamente promover esse papel da estabilidade, ela foi validada.

## **22: Reformular a política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento, associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira.**

O professor Fillion acredita que é possível implementar uma política de avaliação para os servidores públicos com vistas a aumentar o grau de participação e incentivo ao intraempreendedorismo. Neste caso, o servidor deveria apresentar ao seu superior ou a uma comissão as iniciativas tomadas ou sugestões apresentadas durante o ano.

Já o professor Hafsi acredita que a política de avaliação de desempenho gera um grande debate tanto no setor público como na iniciativa privada. Em ambos os casos a avaliação, quando é feita, apresenta muitos problemas, como por exemplo, o fato de o chefe fazer a avaliação dos funcionários de forma monocrática. Para o professor, um sistema de avaliação pode estar relacionado com a evolução na carreira, mas desde que o funcionário também possa fazer parte da avaliação do seu chefe e que haja um percentual da avaliação em que o funcionário se autoavale. Isso poderia funcionar também no serviço público.

Finalmente, o professor adiciona que a ferramenta de avaliação de desempenho não pode ser usada como método de punição, mas sim

de melhoramento do desempenho do servidor, até mesmo porque uma eventual punição é aceita quando se tem a certeza que o objetivo principal da avaliação é a busca de um melhor desempenho do servidor.

O professor Bernier também faz críticas à maneira como a avaliação de desempenho é feita, pois, segundo ele, ela é feita da forma mais fácil, que é colocar todos os servidores que seguem as regras em um patamar de igualdade. Isso evita reclamações à figura do avaliador, que, se fizesse um procedimento diferenciado, seria acusado de usar critérios subjetivos na avaliação. Assim, a maneira como a avaliação de desempenho é feita não funciona e deve sim ser mudada para alcançar um maior engajamento dos servidores.

O professor Emmendoerfer, em sua posição, afirma que a primeira coisa que deve ser feita em relação a esse assunto, é colocar em prática a avaliação de desempenho como está descrito na lei, ou seja, fazer na prática o que está previsto na teoria. Isso já ajudaria bastante, segundo ele, mas tal iniciativa passa pela questão da liderança.

Outra coisa é que não se deve esperar que a avaliação de desempenho funcione bem em todos os setores. O servidor deve se importar com o seu trabalho e com sua avaliação e deve também poder avaliar aquela pessoa que o está avaliando.

Por fim, da mesma forma que a posição dos outros entrevistados, o professor acredita que a avaliação de desempenho não deve ser usada como punição, mas sim como oportunidade de melhoria do desempenho do funcionário, do setor e do órgão.

O professor concluiu afirmando que a avaliação de desempenho no setor público não funciona porque as pessoas têm medo de retaliações, uma vez que quem está na posição de chefia naquele momento, pode ser subordinado em outra ocasião. Além disso, as pessoas muitas vezes preferem não se incomodar e sopesam o fato de que tal indisposição não vai afetar em nada o seu salário, de modo que seria melhor deixar as coisas como estão.

Destarte, tendo em vista o posicionamento dos especialistas frente a esse importante tema, a diretriz foi validada.

**23: Fazer parcerias com os sindicatos com o objetivo de esclarecer e apresentar o intraempreendedorismo como forma de ação em prol da coletividade, na medida em que a eficiência do serviço público será fruto colhido por toda a sociedade.**

Neste ponto o professor Filion acredita que dificilmente pode-se contar com os sindicatos para a tarefa de se implantar práticas

intraempreendedoras no serviço público. Segundo o professor, os sindicatos têm uma histórica oposição a quaisquer possíveis ligações entre o serviço público e melhores práticas de gestão. Isso ocorre porque os sindicatos associam o empreendedorismo ao empresariado e à gestão privada. Ele finalizou citando um caso de um dirigente sindical que lhe afirmou que a organização sindical não pode apoiar o intraempreendedorismo, pois os empreendedores são exploradores dos trabalhadores. Assim, o professor concluiu informando que, na sua visão, os dirigentes sindicais não conseguem compreender a diferença entre os empreendedores e os intraempreendedores.

Esse é o mesmo pensamento do professor Hafsi, para quem, tradicionalmente, os sindicatos representam um freio às mudanças e tendem a impedi-las. Isso ocorre porque os sindicatos trabalham para conseguir vantagens para os funcionários e não querem que estas vantagens sejam questionadas. Assim, assuntos como estabilidade dos funcionários, eficiência e produtividade não são discutidos porque os sindicatos acreditam que há um conflito entre eficiência e estabilidade dos funcionários.

O professor Bernier também vê dificuldades nessa relação, pois para ele os sindicatos defendem várias regras e leis trabalhistas que protegem os funcionários que possuem baixo desempenho e também os protegem de quaisquer riscos, então eles são avessos ao empreendedorismo. Mas o problema não é só dos sindicatos, segundo o professor. Ele afirmou que quando fala sobre empreendedorismo público aos economistas, eles também são céticos e creem apenas no estado mínimo, que tudo deve ser privatizado. Assim, o professor reafirmou que acredita na capacidade de eficiência do estado e no intraempreendedorismo, com avaliação de performance dos servidores.

Já o professor Emmendoerfer mostrou ceticismo com relação a esta diretriz e justificou dizendo que não é uma questão só dos sindicatos, mas que existem grupos dentro do serviço público que entendem o empreendedorismo como algo mau, como um problema. Eles têm uma visão de que isso é algo neoliberal e que vai acabar com o serviço público e privatizá-lo. Eles associam o empreendedorismo às empresas privadas e a algo que afronta o serviço público e o bem comum. As organizações sindicais têm uma postura parecida. Em muitos países, frente a essa objeção, não se utiliza o termo empreendedorismo ou intraempreendedorismo, mas suas funções, como inovação, melhoria contínua, planejamento etc... Em alguns casos isso quebra uma barreira que está presente nas pessoas que não têm conhecimento ou que têm conhecimento limitado sobre o tema.

Portanto, o professor acredita que o que falta é um esclarecimento sobre as reais benesses que o empreendedorismo pode trazer para a sociedade. Ele acredita também que muitos sindicatos, sequer pararam para pensar sobre o assunto, de modo que não consegue vê-los como parceiros de iniciativas intraempreendedoras.

Desse modo, por não ter havido consenso entre os especialistas sobre sua eficácia, essa diretriz foi descartada.

#### **24: Implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor.**

O professor Hafsi se posicionou favorável a essa diretriz na medida em que ele acredita que essa ação funciona da mesma forma para qualquer grande organização de alto nível de complexidade. Isso quer dizer que quando houver necessidade todas as ferramentas de gestão habituais como modificação estrutural para permitir mais espaço para a criatividade, planejamento estratégico, estabelecimento de um plano de implementação com pontos de controle e monitoramento etc, devem ser utilizadas. A partir deste ponto de vista, segundo o professor, as técnicas de gerenciamento de projetos são o modelo tradicionalmente utilizado.

O Professor Bernier, por sua vez, que acredita que, para o bom funcionamento do estado, é necessário haver gestão por resultados e por performance, além da gestão estratégica, posição seguida pelo professor Filion.

O professor Emmendoerfer, derradeiramente, lembrou que essa questão se aproxima da diretriz número 16, que trata da automatização de processos. Para o especialista, a utilização de ferramentas de gestão passa pela automatização dos processos burocráticos e é fundamental para que os intraempreendedores se desenvolvam em um ambiente que, por natureza, é avesso ao novo.

Por conseguinte, como houve um posicionamento favorável de todos os especialistas, essa diretriz também foi validada.

**25: Compartilhar o conhecimento sobre o funcionamento da instituição, visando fortalecer no servidor o sentido de pertencimento e demonstrar como o comportamento intraempreendedor pode resultar em melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.**

A ação intraempreendedora, segundo o professor Fillion, é o único modo capaz de gerar inovação em qualquer organização. No caso das organizações públicas, o incentivo ao intraempreendedorismo resultará, inevitavelmente, em melhoria dos serviços ao cidadão, tendo em vista que a atividade pública tem como fim único o atendimento às demandas da população. Assim, para o professor Fillion, esta diretriz é importante e deve ser aplicada com os treinamentos a serem implementados com vistas a divulgar, entre os servidores, as melhores práticas e seus benefícios, tanto para o dia a dia da organização, quanto para o seu nível de entregas à sociedade.

O professor Hafsi também concorda com essa diretriz, pois acredita que a importância do serviço público está justamente no fato de que o trabalhador desse setor presta um serviço comum, de atendimento ao bem comum. Assim, é necessário que o órgão informe constantemente ao servidor qual é a razão principal de sua existência, que é o atendimento à sociedade. Isso fortalece os laços com a instituição na medida em que o servidor guarda o sentimento de que presta um papel muito importante e de contribuição para a sociedade e, no limite, auxilia para que ele busque melhorar o desempenho.

O professor prossegue falando de um erro comum entre os servidores públicos e que deve ser sanado. Para ele, nas organizações públicas as pessoas acreditam que sua função é aplicar regras, sem pensar sobre elas. Quem não aplica a regra, segundo o pensamento vigente, seria um mau gestor, mas isso, segundo o professor, está errado. Para mudar esse pensamento é necessário que os dirigentes, oficialmente, encorajem os servidores a tomarem atitudes frente a situações novas e que aparentemente não possuam uma solução clara já estabelecida. Desta forma, agindo assim, o servidor saberá que sua função principal é servir ao cidadão e saberá qual é o seu papel frente à organização como um todo.

Para o professor Bernier, por sua vez, essa questão passa também pela comunicação eficaz. Ele acredita ainda que essa é uma ação simples e pode ocasionar bons resultados, pois é fácil convencer os servidores de que a melhoria do seu desempenho resulta em melhoria no atendimento à população. Isso pode ser feito com cursos ou palestras e casos práticos

em que a inovação melhorou a vida de uma comunidade, por exemplo. Outra forma é oferecer promoções ou prêmios para aqueles funcionários que apresentarem um projeto para melhoria do atendimento aos contribuintes.

A posição do professor Emmendoerfer é a de que se deve levar em conta a construção do valor público. Isso quer dizer que é mister garantir que os valores internos do órgão estejam alinhados com os valores da sociedade. Todos devem saber dentro da organização qual a importância e o valor do serviço de cada um para a sociedade. Segundo o especialista, isso acaba gerando, inclusive, uma recompensa não financeira para o servidor.

Isto posto, essa última diretriz também foi validada devido a ter havido consenso de sua importância entre os especialistas.

#### 6.4 DIRETRIZES ESTABELECIDAS

Após a análise e escrutínio por parte dos especialistas, foi possível validar 22 das 25 diretrizes iniciais que haviam sido criadas por meio da análise de conteúdo, realizada com base nas entrevistas com os gestores das organizações pesquisadas. Uma dessas diretrizes foi validada, mas com o seu texto modificado e três foram rejeitadas por falta de consenso entre os especialistas. O resultado final é mostrado no quadro 9 (Diretrizes Rejeitadas), no quadro 10 (Diretriz Modificada) e no quadro 11 (Diretrizes Validadas)

Quadro 9: Diretrizes descartadas pelos especialistas

Nº de Ordem	Diretrizes
9	Assegurar aos servidores a participação em projetos, mesmo que alheios à sua função principal;
20	Propor, aos órgãos competentes, alterações na lei de licitações e contratos que atualizem seus limites para compras que dispensam licitação e criem novas formas de contratação;
23	Fazer parcerias com os sindicatos com o objetivo de esclarecer e apresentar o intraempreendedorismo como forma de ação em prol da coletividade, na medida em que a eficiência do serviço público será fruto colhido por toda a sociedade;

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Diretriz que teve o texto alterado e foi, então, validada

Nº de Ordem	Diretrizes
12 – Texto antigo	Divulgar todos os projetos da instituição, tendo estes tido sucesso ou não, dando o devido reconhecimento aos funcionários pelas iniciativas e ressaltando a tolerância ao erro;
12 – Texto modificado	Criar um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, de modo a criar um sistema de gestão desse conhecimento organizacional, ressaltando a tolerância ao erro e o seu aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11: Diretrizes validadas pelos especialistas

Nº de Ordem	Diretrizes
1	Criar ambientes que estimulem a criatividade, a inovação e onde impere a flexibilidade, seja de horários, regras ou comportamentos para favorecer o florescer do intraempreendedorismo;
2	Envolver os liderados nos processos de tomada de decisão;
3	Estimular o comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado.
4	Formalizar e sistematizar políticas de apoio à ação intraempreendedora na instituição:
5	Estimular a autonomia funcional dos colaboradores;
6	Criar política de permanência limitada nos cargos, sejam de chefias ou operacionais;
7	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma simbólica o trabalho empreendedor;
8	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor:
10	Criar e divulgar um canal aberto de comunicação com a direção (gerentes, diretores etc), com o intuito de sanar dúvidas passíveis de gerarem ruídos;

11	Criar um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores para dirimir eventuais ruídos;
12	Criar um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, de modo a criar um sistema de gestão desse conhecimento organizacional, ressaltando a tolerância ao erro e o seu aprendizado.
13	Criar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores;
14	Realizar seminários, palestras e cursos para que os gestores possam mostrar a importância que o seu comportamento intraempreendedor representa para a instituição e seus liderados;
15	Mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático;
16	Automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando documentos totalmente digitais;
17	Descentralizar o processo decisório, dando mais autonomia para as gerências de médio porte;
18	Solicitar aos órgãos competentes a inclusão, no processo de contratação, de etapas de cunho prático que avaliem as características intraempreendedoras;
19	Ampliar parcerias com o setor privado como forma de trazer o espírito empreendedor para dentro da organização pública;
21	Criar seminários permanentes que divulguem a importância da estabilidade no serviço público para cidadania, a sua possibilidade de fomento ao intraempreendedorismo e a responsabilidade dos servidores públicos frente à estabilidade;
22	Reformular a política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento, associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira;
24	Implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor;

25	Compartilhar o conhecimento sobre o funcionamento da instituição, visando fortalecer no servidor o sentido de pertencimento e demonstrar como o comportamento intraempreendedor pode resultar em melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
----	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Além de estabelecer as diretrizes, foi possível também, através da análise das entrevistas tanto com os gestores como com os especialistas, traçar um prognóstico do prazo necessário, na visão deles, para a implantação de tais diretrizes, bem como prever a possibilidade de sua aplicação. Assim, o quadro 12 apresenta esses dados e o quadro 13 mostra a legenda utilizada para classificar as diretrizes.

Quadro 12: Prazo e Possibilidade de Aplicação das Diretrizes

Nº de Ordem	Diretrizes	Possível de ser aplicada?	Prazo	Já è feito atualmente?
1	Criar ambientes que estimulem a criatividade, a inovação e onde impere a flexibilidade, seja de horários, regras ou comportamentos para favorecer o florescer do intraempreendedorismo;	Sim	Curto Prazo	Não
2	Envolver os liderados nos processos de tomada de decisão;	Sim	Médio Prazo	Não
3	Estimular o comportamento intraempreendedor através de desafios, recompensando o comportamento diferenciado.	Sim	Médio Prazo	Não

4	Formalizar e sistematizar políticas de apoio à ação	Sim	Médio Prazo	Não
5	Estimular a autonomia funcional dos colaboradores;	Sim	Curto Prazo	Não
6	Criar política de permanência limitada nos cargos, sejam de	Sim	Curto Prazo	Sim, nas 3 Organizações
7	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma simbólica o trabalho empreendedor;	Sim	Médio Prazo	Não
8	Elaborar um programa com regras e metas claras que reconheça de forma financeira o trabalho empreendedor:	Sim	Longo Prazo	Não
9	Assegurar aos servidores a participação em	Não	-	Não
10	Criar e divulgar um canal aberto de comunicação com a direção (gerentes, diretores etc), com o intuito de sanar dúvidas passíveis de gerarem ruídos;	Sim	Curto Prazo	Sim, no IFSC, através de diversas mídias sociais e no IBGE através do sistema fale com o Gabinete (BDOSC)
11	Criar um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores para dirimir eventuais ruídos;	Sim	Curto Prazo	Sim, na Embrapa e no IFSC

12	<p>Criar um banco de dados relacionando todos os projetos e seus respectivos resultados, de modo a criar um sistema de gestão desses</p>	Sim	Curto Prazo	Não
13	<p>Criar programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores;</p>	Sim	Curto Prazo	<p>Algumas iniciativas no IBGE e no IFSC (Cursos de Gestão para os Técnicos Administrativos no IFSC e para os Chefes das Agências no IBGE)</p>
14	<p>Realizar seminários, palestras e cursos para que os gestores possam mostrar a importância que o</p>	Sim	Curto Prazo	Não
15	<p>Mapear e redesenhar os processos de forma a eliminar etapas de cunho puramente burocrático;</p>	Sim	Médio Prazo	<p>Sim: No IBGE está em curso o Programa Agência Digital, que visa mapear e digitalizar os processos do IBGE, já em fase bastante avançada. Há iniciativas também no IFSC e na Embrapa</p>
16	<p>Automatizar os processos de forma a eliminar necessidade de assinaturas, carimbos e impressões, tornando documentos</p>	Sim	Médio Prazo	<p>Sim: No IBGE está em curso o Programa Agência Digital, que visa mapear e digitalizar os</p>

	totalmente digitais;			processos do IBGE, já em fase bastante avançada. Há iniciativas também no IFSC e na Embrapa
17	Descentralizar o processo decisório, dando mais	Sim	Médio Prazo	Não
18	Solicitar aos órgãos competentes a inclusão, no processo de contratação, de etapas de cunho prático que avaliem as características intraempreendedoras;	Sim	Longo Prazo	Não
19	Ampliar parcerias com o setor privado como forma de trazer o espírito empreendedor para dentro da organização pública;	Sim	Curto Prazo	Não
20	Propor, aos órgãos competentes, alterações na lei de licitações e contratos que atualizem seus	Sim, mas não é fundamental	-	Não
21	Criar seminários permanentes que divulguem a importância da estabilidade no serviço público para	Sim	Longo Prazo	Não
22	Reformular a política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento,	Sim	Médio Prazo	Sim, mas com bastante dificuldade e reclamações por parte dos gestores e dos avaliados

	associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira;			
23	Fazer parcerias com os sindicatos com o objetivo de esclarecer e apresentar o intraempreendedoris	Não	-	Não
24	Implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor;	Sim	Médio Prazo	Sim, mas com bastante dificuldade. Um exemplo de sucesso é o sistema BDOSC do IBGE
25	Compartilhar o conhecimento sobre o funcionamento da instituição, visando fortalecer no servidor o sentido de pertencimento e demonstrar como o	Sim	Médio Prazo	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 13: Resumo e Legenda da Análise das Diretrizes

LEGENDA	SOMA
Prática já existe na organização, independente do prazo para sua aplicação.	8
Prática não existe na organização, mas é possível no Curto Prazo.	5
Prática não existe na organização, mas é possível no Médio Prazo.	6
Prática não existe na organização, mas é possível no Longo Prazo.	3
Prática não é possível aplicar ou é desnecessária, segundo os especialistas.	3
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Após as entrevistas com os especialistas foi possível avaliar o grau de aceitação das diretrizes criadas com base na pesquisa de campo realizada no Brasil. Estas entrevistas foram muito valiosas, pois trouxeram um olhar atento, especializado, técnico e, sobretudo, isento sobre o intraempreendedorismo no serviço público.

O contato com os especialistas internacionais foi também importante para dar ainda maior notoriedade ao estudo ora apresentado. Durante as entrevistas os especialistas ressaltaram o valor e a importância da pesquisa, lembrado seu caráter inédito e repleto de desafios. Eles expressaram, por fim, a dificuldade que o tema do intraempreendedorismo no serviço público enfrenta para ter aceitação na academia, mas, principalmente, na administração pública.

Finalizada esta etapa de validação das diretrizes através das entrevistas com os especialistas, o capítulo a seguir mostra as conclusões da tese e as recomendações para trabalhos futuros.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 7.1 CONCLUSÕES

Para iniciar este capítulo de conclusão da tese, é importante remontar os motivos que levaram a iniciar essa empreitada tão desafiadora. Ao revisitar o capítulo de contextualização, percebe-se que o que me instigava era a percepção de que o serviço público brasileiro sofre, dentre outras coisas, de graves problemas de gestão e de excesso de burocracia. Eu acreditava (e agora acredito ainda mais) que o intraempreendedorismo poderia ser usado como força motriz para o desenvolvimento de uma nova forma de gerir a coisa pública. Assim, em busca de entender melhor o assunto e para nortear os estudos dessa tese, lançou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como inserir atitudes e práticas intraempreendedoras na gestão pública?**

Após a leitura desse volume de mais de 300 páginas é possível afirmar que existem diversas práticas intraempreendedoras que são aplicáveis à gestão pública e, se corretamente trabalhadas, trarão melhores resultados em termos de qualidade dos serviços entregues ao cidadão.

Fica claro, ainda, que as diretrizes geradas não podem ser encaradas de maneira simplista, como uma "receita de bolo" ou como um fascículo de "dez atitudes para...". Há que se ter método para lidar com a gestão pública e com o intraempreendedorismo no serviço público.

Desta forma, as diretrizes criadas e validadas representam um apanhado de ações que devem ser aplicadas com vistas a se ter uma visão empreendedora da gestão pública, com o fito principal de gerar nos servidores atitudes e práticas intraempreendedoras.

É importante lembrar também que as diretrizes devem ser aplicadas em conjunto, pois a seleção de ações isoladas pode trazer mais prejuízos do que benefícios. Ações relacionadas à avaliação de desempenho, flexibilidade de regras e horários e estabilidade no serviço público, certamente têm que ser analisadas em conjunto, para ficar somente em um exemplo.

Com relação aos órgãos que foram objeto de estudo, IBGE, IFSC e Embrapa, é importante ressaltar o nível de profissionalismo e qualidade de gestão que foi percebido pela simples presença naqueles ambientes. Entretanto, ao analisar as características dos seus gestores, percebe-se que o excelente nível de entrega que esses órgãos oferecem à

sociedade não é mero acaso. Os quadros 5 e 6 (mostrados no item 4.4 do capítulo 4) apresentaram as 44 diferentes características empreendedoras que foram detectadas nos gestores entrevistados. Além disso, ressalta-se que tais características foram citadas e/ou detectadas 59 vezes pelos entrevistados, sendo que a aceitação de risco, a flexibilidade, a tenacidade, a capacidade de gestão e a visão foram as características detectadas com maior frequência entre os gestores participantes da pesquisa.

Acerca das diretrizes, lembra-se que no período de entrevistas com os gestores das organizações públicas no Brasil foram criadas 25 diretrizes. Todavia, após o escrutínio feito com os especialistas no Canadá, as diretrizes 09, 20 e 23 foram eliminadas e a diretriz 12 teve seu texto alterado. As exclusões se deram porque, conforme avaliação dos especialistas, aquelas diretrizes não teriam relação positiva nem negativa com a ação intraempreendedora ou, por diversas razões, elas não seriam aplicáveis ao serviço público. Por outro lado, a alteração no texto da diretriz 12 se deu porque, segundo um dos especialistas, se aplicada com o texto antigo, ela poderia trazer mais desmotivação e prejuízo do que ajuda ao esforço intraempreendedor.

Com relação aos objetivos específicos dessa tese, pode-se afirmar que eles foram integralmente atingidos. A tarefa de identificar as melhores práticas intraempreendedoras usadas na gestão pública, existentes na literatura, que foi descrita como o objetivo específico número 1, foi a primeira a ser concluída. Com a ajuda da revisão sistemática da literatura e da pesquisa bibliográfica, foi possível elencar essas práticas, que são ligadas ao ambiente organizacional, às políticas de recursos humanos ou à cultura organizacional. Tais práticas são mostradas a seguir:

1. Criar um ambiente organizacional que inspire segurança e confiança;
2. Criar uma atmosfera em que os servidores se sintam pertencentes a um todo, com metas conjuntas para a equipe;
3. Comunicar a estratégia organizacional a todos os níveis da estrutura;
4. Manter uma estrutura organizacional enxuta e flexível;
5. Contratar empregados que demonstrem comportamento empreendedor;
6. Traçar um “caminho empreendedor” como desenvolvimento para o funcionário;

7. Estabelecer recompensas financeiras para o comportamento empreendedor e inovador dos servidores;
8. Investir em "recompensas psíquicas", tais como reconhecimento público, elogios e *feedback* aos servidores intraempreendedores;
9. Prática do *empowerment*, aumentando a autonomia e a tomada de decisão participativa;
10. Aplicar o "marketing interno" como estratégia para promover o empreendedorismo corporativo;
11. Aplicar a rotação de rotação nos cargos, ou seja, estabelecer um número específico de anos em que um trabalhador pode ficar no mesmo setor;
12. Criar um sistema de recompensas e pagamento por performance, ou seja, pagar um percentual do salário do servidor sob a forma de prêmios por um desempenho diferenciado;
13. Criar um programa de treinamento para estimular a inovação organizacional;
14. Estabelecer um "período de teste", estágio no qual os funcionários públicos têm de passar por um período experimental;
15. Ter objetivos claramente difundidos entre os interessados;
16. Criar grupos de trabalho coesos;
17. Estabelecer um sistema de tomada de decisão que dependa de poucos atores;
18. Ter sistemas de recompensa e de punição eficazes;
19. Definir recursos para promover o pensamento inovador;
20. Não permitir intromissão política na gestão;
21. Possuir uma moderada rotatividade de pessoal.

O objetivo específico número dois, que era o de identificar as práticas intraempreendedoras existentes nas organizações pesquisadas, também foi alcançado com êxito. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas foi possível identificar que as seguintes práticas estão em uso nas organizações pesquisadas:

1. Política de rotação nos cargos, mormente os de chefia das unidades, mas em alguns casos de segundo escalão também;
2. Possuir um canal aberto de comunicação com a direção;
3. Possuir um programa de reuniões periódicas abertas com grupos de servidores;

4. Adotar comunicação mais fluída e abandonar o excesso de formalismo;
5. Estimular o desafio constante dos subordinados;
6. Estimular o subordinado através do exemplo;
7. Mostrar apoio às iniciativas dos subordinados;
8. Fornecer reconhecimento simbólico como elogios, menções honrosas, prêmios, participação em projetos, convite para cargos etc;
9. Tolerar erros, pois isso favorece a tomada de decisão, aceitação de risco, inovação e o intraempreendedorismo;
10. Diminuição da burocracia através do mapeamento e automatização de processos;
11. Possuir programas continuados de desenvolvimento e formação de líderes intraempreendedores;
12. Possuir uma política de avaliação de desempenho de modo que ela possua metas e regras claras para o seu atingimento, associando a avaliação de desempenho à progressão na carreira;
13. Utilizar ferramentas de gestão com metas e indicadores para estimular os servidores na busca pelo comportamento intraempreendedor.

Além dessas práticas, as seguintes ações foram sugeridas pelos gestores como forma de incentivo e facilitação do intraempreendedorismo:

- Fazer palestras com empreendedores;
- Criar reconhecimento financeiro aos funcionários;
- Incluir um teste de perfil empreendedor no processo de contratação;
- Criar um programa de desenvolvimento de empreendedores no estágio probatório;
- Atrair a avaliação de desempenho à progressão de carreira de forma efetiva.

O objetivo específico número três era o de analisar as práticas intraempreendedoras identificadas tanto na literatura quanto nas organizações pesquisadas, lembrando que as práticas encontradas nas organizações foram desveladas por meio da técnica de análise de conteúdo aplicada às transcrições das entrevistas.

Ao fazer tal análise, foi possível verificar que a literatura pesquisada apresentou 21 diferentes práticas possíveis, enquanto que nas organizações pesquisadas foram identificadas somente 13 práticas, não necessariamente constantes da lista de práticas da literatura. Dessa forma, é possível inferir que há espaço para melhorias, uma vez que há outras práticas que podem ser aplicadas nas organizações públicas com o objetivo de criar um ambiente em que aflore o intraempreendedorismo.

O objetivo específico número quatro, que era criar as diretrizes para a implementação de práticas intraempreendedoras para a gestão pública, também foi atingido. Com base na técnica de análise de conteúdo aplicada às entrevistas com os gestores chegou-se ao número de 25 diretrizes criadas. Tais diretrizes foram apresentadas no quadro 7 do capítulo 5.

O quinto e último objetivo específico visava validar as diretrizes criadas, de modo que tal meta foi alcançada por meio das entrevistas com os especialistas. Tais entrevistas foram realizadas na sede da HEC Montréal, no Canadá, durante o período de estágio doutoral de cinco meses naquela instituição, que ocorreu de abril até agosto de 2017. Após o descarte das diretrizes que não foram validadas devido à falta de consenso entre os especialistas (que foram apresentadas no quadro 09 do capítulo 6) e a alteração da diretriz número 12 (mostrada no quadro 10 do capítulo 6), restaram estabelecidas 22 diretrizes, que foram apresentadas no quadro 11 do capítulo 6.

O quadro 14 apresenta um resumo que mostra que, das 25 diretrizes iniciais, 22 foram validadas e 3 descartadas. Das 22 diretrizes validadas, foi possível verificar que 8 já estão em uso nas organizações pesquisadas.

Quadro 14: Resumo das Diretrizes Criadas

<b>Práticas Intraempreendedoras</b>	<b>SOMA</b>
Prática já existe na organização e foi validada pelos especialistas.	<b>8</b>
Prática não existe na organização, mas foi validada pelos especialistas.	<b>14</b>
Prática não é possível aplicar ou é desnecessária, segundo os especialistas.	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Além do alcance dos objetivos iniciais definidos para essa tese, outros fatores importantes foram descobertos. A relação entre a estabilidade oferecida aos servidores públicos e o intraempreendedorismo, por exemplo, causou bastante controvérsia, tanto entre os gestores entrevistados no Brasil, quanto entre os especialistas da HEC Montréal. Por um lado a estabilidade funcional pode ser benéfica ao intraempreendedorismo, pois o fato de o servidor não poder ser demitido pela simples manifestação de vontade do seu chefe, gera nele a segurança necessária para correr riscos, algo essencial ao empreendedorismo. Além disso, essa mesma estabilidade oferece uma certeza de que o servidor pode inovar, fazer coisas diferentes e não sofrer, por exemplo, interferências políticas em função de sua atuação na organização.

Por outro lado, todavia, houve diversas manifestações entre os entrevistados e especialistas afirmando que a estabilidade, em alguns casos, gera desmotivação no servidor. Tal desmotivação de buscar o comportamento diferenciado se daria em função de que aqueles servidores que fazem o mínimo esforço sabem que não serão "importunados". Desta forma, no longo prazo, a estabilidade, segundo os entrevistados, traria um comportamento mediano ao grupo. Portanto, frente a essas duas posições, embora a diretriz número 24, que trata sobre o assunto, tenha sido validada, acredita-se que um estudo mais aprofundado sobre a relação entre intraempreendedorismo e estabilidade deva ser incentivado.

Da mesma forma, o quesito avaliação de desempenho também trouxe uma revelação importante. É fundamental que haja um sistema de avaliação de desempenho que apresente regras claras e metas alcançáveis para os servidores. Tal sistema deve incluir também a avaliação dos chefes pelos seus subordinados, mostrando transparência e igualdade. Somente um sistema confiável pode instigar e provocar no servidor a motivação de produzir um trabalho diferenciado da média. Se ele souber que o desempenho melhor pode gerar melhor avaliação e uma possível recompensa (financeira ou simbólica), dificilmente ele fará o mínimo esperado para a sua tarefa, segundo a visão dominante entre os especialistas e entre os gestores entrevistados.

Como fatores que se mostram como barreiras ou desafios para se implantar práticas intraempreendedoras no serviço público, pode-se lembrar a entrevista com o professor Fillion, que cita o que chama de "sistema imunológico da organização" e "efeito morfina". Tais termos poderiam ser traduzidos, de maneira livre, como o que comumente se conhece no Brasil como corporativismo e zona de conforto. Para o

professor, o "sistema imunológico" é muito forte em instituições públicas e é formado pelas pessoas ou setores que oferecem grande resistência à mudança e pelos tabus de comunicação, ou seja, aqueles assuntos que não são facilmente discutidos na organização, embora sejam causas de diversos problemas, dentre outros fatores. A estabilidade no serviço público e a avaliação de desempenho são dois exemplos de assuntos que precisam ser abordados de maneira premente, mas, devido a esse "sistema", acabam sendo deixados de lado.

Já o "Efeito Morfina" é, para o professor, o conjunto de atitudes do passado que impedem as pessoas de verem as mudanças no ambiente e aquelas atitudes que se tornaram rotineiras, mas que poderiam ser revitalizadas e inovadas. Tal efeito se traduz pela frase que se escuta muito nas repartições públicas: "sempre fizemos assim". Portanto, mudar essa cultura de estagnação e vinculação a regras arcaicas e obsoletas, além de desburocratizar os processos no serviço público são desafios a serem enfrentados.

Outro desafio que merece destaque, devido ao fato de ter sido bastante discutido durante a fase de entrevistas, é relativo à aplicação das regras e dispositivos presentes na lei nº. 8.112 para punir os servidores que optam pela desídia, que é a falta de zelo, o desleixo e a negligência. Segundo os entrevistados, há servidores que se valem de regras burocráticas para efetivamente não fazerem as tarefas que lhe são atribuídas ou gerar atrasos desproporcionais ao tempo previsto para a conclusão dessas tarefas. Embora a referida lei possua artigos que tratem do tema, ela dificilmente é aplicada. O mesmo ocorre, ainda segundo os entrevistados, com outros artigos da mesma lei.

Como contribuição dessa tese para o tema do intraempreendedorismo no serviço público, três outros fatores representam também um legado desse trabalho. Primeiramente, é inequívoco dizer que falar de intraempreendedorismo no serviço público causa incômodo nos interlocutores, não importa a qual setor eles pertençam. Isso ficou muito claro nesses quatro anos de pesquisa. Normalmente quando se fala sobre o tema com atores do setor privado, economistas, gestores e pessoas de viés mais liberal, o ceticismo é evidente. Para grande parte desta camada com as quais houve diálogos e debates durante a transcrição da tese, o intraempreendedorismo ou é incompatível com o serviço público ou, paradoxalmente, é a solução para os seus problemas, mas impossível de se implantar.

Por outro lado, quando os interlocutores são funcionários públicos, pessoas ligadas às organizações sindicais ou ligadas às ideologias mais à esquerda, tal abordagem sobre o

intraempreendedorismo significa precarização dos serviços públicos, privatizações, perda de direitos dos servidores e uma tentativa de implantar a visão neoliberal no serviço público.

Sob estas duas visões, portanto, o simples fato de chamar a atenção para o tema e promover este debate, muitas vezes acirrado, já é um bom fruto desse trabalho, pois tal discussão serve para jogar luz e razão onde normalmente predominam as paixões e os interesses.

Todavia, independentemente do lado em que se esteja nesse debate, fundamental é lembrar sempre que o único motivo da existência das organizações públicas é o de servir e atender ao cidadão. Portanto, o conceito de "valor público" deve ser o foco das buscas por maior eficiência na gestão pública.

Em segundo lugar, uma herança importante dessa pesquisa é o fato de ter podido mostrar que, assim como ocorre nessas três organizações investigadas, as iniciativas intraempreendedoras podem trazer maior dinamismo, eficiência e reconhecimento da sociedade para as instituições públicas. Tais resultados dessas organizações se dão por intermédio da inovação, do trabalho com afinco e da paixão pelo que se faz, sendo que tudo isso ocorre mesmo em um ambiente tão regado e burocrático como o que se encontra no setor público.

Finalmente, a tese mostra, por meio da profunda busca sistemática realizada, que o tema é emergente no mundo. O número de pesquisas nessa área tem aumentado exponencialmente nos últimos anos, mostrando a importância e a contribuição que o intraempreendedorismo, na visão dos pesquisadores, pode trazer para uma maior eficiência no serviço público.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Embora os objetivos traçados para esta tese tenham sido integralmente atingidos, a leitura deste volume suscitou outras questões, que ora se apresentam. Afinal, a estabilidade funcional dos servidores públicos auxilia ou impede o comportamento intraempreendedor? Como demonstrado no item anterior, alguns entrevistados afirmaram que tal estabilidade encoraja o servidor a assumir riscos e inovar, agindo de forma empreendedora no seu cargo. Por outro lado, contudo, tal prerrogativa legal pode gerar no servidor um conformismo que o impede de ter um comportamento diferenciado, acima da média. Neste cenário, ele seria induzido a agir de modo a fazer sempre o mínimo esperado para sua função, gerando o "efeito morfina" comentado na entrevista

com o professor Fillion. Assim, recomenda-se que tal abordagem seja objeto de uma pesquisa futura a fim de sanar esta dúvida.

Outra questão que se põe após a leitura desse trabalho é sobre a avaliação de desempenho no serviço público. Ela pode ser utilizada como apoio ao intraempreendedorismo? Esta questão se apresenta porque parte significativa dos entrevistados afirmou que a avaliação de desempenho no serviço público é vista apenas como meio de punição e não como fator de auxílio ao comportamento empreendedor. Por outro lado, tanto os entrevistados no Brasil quanto os especialistas no Canadá afirmaram que a avaliação de desempenho pode ser usada como uma importante ferramenta para o intraempreendedorismo, na medida em que pode gerar um sentimento meritocrático no grupo. Desta forma, acredita-se que um estudo aprofundado sobre a relação entre intraempreendedorismo e avaliação de desempenho no serviço público possa trazer excelentes contribuições para esse campo do conhecimento.

É claro que outras partes desse texto podem ter gerado no leitor o interesse em se aprofundar em algum outro campo do conhecimento, de modo que quaisquer contribuições que complementem o trabalho aqui apresentado serão bem-vindas.



## REFERÊNCIAS

ANTONCIC, Jasna Auer, ANTONCIC, Bostjan. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model, **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 111, Nº 4, p. 589 – 607, 2011.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cenage Learning, 2012.

BACH, Stephen; BORDOGNA, Lorenzo. Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 11, p. 2281–2294. 6/2011.

BACH, Stephen; GIVAN, Rebecca Kolins. Varieties of new public management: The reform of public service employment relations in the UK and USA. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 11, p. 2349–2366. 6/2011.

BARBOSA, Adriana Silva; CORRALES, Carlos Montero; SILBERMANN, Marcos. Controvérsias sobre a revisão ética de pesquisas em ciências humanas e sociais pelo Sistema CEP/Conep. **Revista Bioética**, Brasília, v. 3, n. 22, p.482-492, jan. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2006.

BARUAH, Bidyut; WARD, Anthony. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 23-35, 2014.

BERNIER, Luc. Public enterprises as policy instruments: the importance of public entrepreneurship. **Journal Of Economic Policy Reform**, [s.l.], v. 17, n. 3, p.253-266, 29 maio 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/17487870.2014.909312>.

BERNIER, Luc; HAFSI, Taïeb. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, EUA. v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.

BERNIER, Luc; HAFSI, Taïeb; DESCHAMPS, Carl. Environmental Determinants of Public Sector Innovation: A study of innovation awards in Canada. **Public Management Review**, [s.l.], v. 17, n. 6, p.834-856, 14 jan. 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.867066>.

BIAGIO, L. A. **Empreendedorismo**: Construindo seu projeto de vida. Barueri/SP: Manole, 2012.

BORGES, Adão; BOTELHO, Maurício; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. A forma Intraempreendedora da Liderança. In: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; LAPOLLI, Juliana. **Intraempreendedorismo**: para colaboradores que buscam empreender. Florianópolis: Pandion, 2013. Cap. 4. p. 111-132.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; SCHMIDT, Serje; FREITAS, Ernani Cesar de. A Influência da Família na Formação Empreendedora. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do XXXI Encontro da Anpad**, 2007. p. 1 - 15.

BORINS, S. (2001). The challenge of innovating in government. **The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government**, Toronto, February 2001.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.121-136, mai/ago. 2011.

BRAGA, Luciano Moraes. ESTADO MERITOCRÁTICO E PROFISSIONAL: A DIFÍCIL ORIGEM. **Revista do CCEI**, Bagé/rs, v. 15, n. 28, p.248-261, ago. 2011.

BRASIL. **Resolução nº 466**, Ministério da Saúde, de 12 de dezembro de 2012. Diário Oficial, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 2012.

BRASIL. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 29 dez. 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 11 jan. 2016.

BUENO, José Lucas Pedreira. **O Empreendedorismo Como Superação Do Estado De Alienação Do Trabalhador**. 2005. 167 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BUENO, José L.P.; LAPOLLI, Édis M. **Empreendedorismo tecnológico na Educação: Vivências Empreendedoras**. UFSC, Florianópolis: jul/2001.

CASTROGIOVANNI, Gary J.; URBANO, David; LORAS, Joaquín. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 1, p. 34 – 47, 2011.

CERVO, A. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o Econômico e o Social**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. VASCONCELLOS, J. **"Recursos" Humanos" e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 118-128.

COELHO, Cia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, jul. 2010.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. REVISÃO SISTEMÁTICA: UMA REVISÃO NARRATIVA. **Comunicação Científica**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p.428-431, Nov/dez. 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativos, quantitativo e misto. Tradução de Magda França Lopes. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2010.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DIEFENBACH, Fabian Elias. **Entrepreneurship in the Public Sector**: When Middle Managers Create Public Value. 2011. 227 f. Dissertação (Mestrado), University Of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, 2011.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. - **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUZIANI, Cássio Frederico Moreira. **O REPOSITÓRIO WEB COMO POTENCIALIZADOR DO CONHECIMENTO EM OBJETOS DE APRENDIZAGEM**.2014. 262 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

EL-HADDADEH, Ramzi; WEERAKKODY, Vishanth. Evaluating the impact of alternative socially innovative public sector service initiatives on social cohesion (ALLIANCE). **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 6, n. 3, p. 283 - 299, 2012.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Encarte Demonstrativo**. MAPA, Agosto de 2015.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Macallister da; SILVA, Lindomar Pinto da. Ensaio de interpretações e estratégias para o campo da administração pública no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 46, p.1437-1458, dez. 2012.

FELICIANO, Antonio M. **CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AÇÕES EMPREENDEDORAS DE INCLUSÃO DIGITAL**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

\_\_\_\_\_. **EXTENSÃO RURAL: CRIAÇÃO, ESTRATÉGIAS DE USO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. 1 ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FILION, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology. **In Proceedings of the 42th ICSB World Conference**. San Francisco, California, USA, June 21-24, 1997.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun, 1999.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.2-7, Jul/Set 2000.

\_\_\_\_\_. **Oser intraprendre**: ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés: douze modèles exemplaires. Presses Inter Universitaires; Presses HEC Montréal, 2010.

\_\_\_\_\_. **Innover au féminin**: savoir se dépasser, intraprendre. Presses de l'Université du Québec, 2013.

\_\_\_\_\_. **Intrapreneuriat**: s'initier aux pratiques innovantes. Montréal (Québec). Les Éditions JFD, 2016.

FRANCO, Juliana, PEREIRA, Marcelo Farid. A importância do empreendedor social no desenvolvimento de projetos sociais. In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 3.ed., Florianópolis: **Anais... ENE-UFSC**, 2001.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2ª Edição. Brasília: Liber Livro, 2005.

GEM-Brasil: Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil** : 2013 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco ; autores : Mariano Macedo Matos... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Roberto Kern; CONSONI, Deizi Paula Giusti; LAPOLLI, Édis Mafra. INTRAPRENEURIAL COMPETENCE OF THE PUBLIC SERVANTS OF IBGE AND IFSC FROM THE PERSPECTIVE OF THEIR MANAGERS. **Business And Management Review**, Wivenhoe Park, United Kingdom, v. 4, n. 5, p.704-712, jan. 2015.

GOMES, Roberto Kern; LAPOLLI, Édis Mafra. O Intraempreendedorismo no Serviço Público: Modismo ou Oportunidade de Melhoria? In: **CIKI - IV Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, Loja, Equador. Anais, Loja: Ciki, 2014. p. 894-918.

GOODALE, John C. et al. Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1, p. 116–127, 2011.

GUERRERO, Maribel; LEGAZKUE, Iñaki Peña. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v. 9, n. 3, p. 397– 416. 09/2013.

HARO, Samuel Gómez; CORREA, Juan Alberto Aragón; POZO, Eulogio Córdón. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1677-1693. 11/2011.

HASHIMOTO, Marcos. **O que é Intraempreendedorismo**. 2012. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/correio/15.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2015.

HEINONEN, Jarna. **Entrepreneurship in Public Sector Organisations**. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, 2000.

HEINONEN, Jarna; TOIVONEN, Jouko. Corporate entrepreneurs or silent followers? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 29, n. 7, p.583-599, set. 2008.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2015. 391 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HISRICH, R.D., PETERS, M.P, SHEPHERD, D.A. **Entrepreneurship**. McGrawHill: Singapore, 2010.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. McGrawHill: São Paulo, 2014.

HOFFMANN, Valmir Emill et al. A influência da estrutura sociorrelacional do empreendedor na capacidade inovativa de empresas incubadas de base tecnológica. **Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v. 27, n. 1, p. 113-128, 2015.

HORNSBY, J S; HOLT, D T; KURATKO, D F. The dynamic nature of corporate entrepreneurship: Assessing the CEAI. 2008. **Academy of Management 2008 Annual Meeting**. Disponível em: <<http://meeting.aomonline.org/2008/>>. Acesso em: 05 out. 2015.

HORNSBY, J S et al. Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. **Journal Of Product Innovation Management**. USA, p. 937-955. set. 2013.

HUSADEL, Antonio Eduardo. **Características empreendedoras: o caso da Família Schürmann**. Tese de doutorado. (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

IBGE. **Plano Estratégico 2012-2015**: Edição Revisada. Rio de Janeiro: Março, 2015.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e Patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KEARNEY, Claudine; HISRICH, Robert; ROCHE, Frank. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship And Management Journal**, New York, v. 1, n. 4, p.295-313, maio/2007.

\_\_\_\_\_. Change Management Through Entrepreneurship In Public Sector Enterprises. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 15, n. 4, p. 415-437, 12/2010.

KEARNEY, Claudine; MORRIS, Michael H. Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 425-445. 02/2015.

KIM, Y. The Roles of Organizational Characteristics. **Administration & Society**, v. 42, n. 7, p. 780-814. 08/2010.

KURATKO, D F.; HORNSBY, J S; COVIN, J G., Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 1, n. 57, p. 37-47, 2014.

LEAL, Elisabeth Juchem Machado. UM DESAFIO PARA O PESQUISADOR: a formulação do problema de pesquisa. **Contrapontos**, Itajaí/sc, v. 5, n. 2, p.145-237, maio/agosto 2002.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LINO, Sônia Regina Lamego. **DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, BRASIL.** 2013. 254 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MALDONADO, Mauricio Uriona. **DINÂMICA DE SISTEMAS SETORIAIS DE INOVAÇÃO:** Um modelo de simulação aplicado no Setor Brasileiro de Software. 2012. 278 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MARINI, C . Desenvolvendo a Cultura Empreendedora na Administração Pública: Panacéia, Utopia ou Realidade. **Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea. EgapFundap,** São Paulo: 2004.

MARTINS, Gilberto de A., THEÓPHILO, Carlos R. **Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública:** Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública.** São Paulo: Atlas, 2012.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva:** realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCRAW, T.K., **Prophet of Innovation:** Joseph Schumpeter and Creative Destruction, Cambridge/MA. Harvard University Press, 2007.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira et al. Modelos de gestão de pessoas e intraempreendedorismo: as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: **Anais do 6º CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – IFBAE,** 2011, Franca-sp: Uni-facef, 2011. p. 698 - 710.

MELLO, Cristiane Marques de et al. Do Que Estamos Falando Quando Falamos Empreendedorismo no Brasil? **Revista de Administração da Unimep,** Piracicaba, v. 8, n. 3, p.80-98, abr. 2010.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto and Contexto Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758, 2008.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 761-792, 4/2012.

MUÑOZ, Susana Inés Segura et al. REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA E METANÁLISE: NOÇÕES BÁSICAS SOBRE SEU DESENHO, INTERPRETAÇÃO E APLICAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE. In: **Anais do 8º SIBRACEN, SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM**, Ribeirão Preto: EERP, maio de 2002.

NECK, Heidi M., GREENE, Patricia G.. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. **Journal Of Small Business Management**. UK, p. 55-70. 2011.

OLSZEWSKA, Anna. Students' perceptions and attitudes towards entrepreneurship, a cross-program and cross-cultural comparison. **Journal Of Business & Management**. Paquistão, p. 257-268. jul. 2014.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PESSOA, Eliana, OLIVEIRA, Cristina N. O. Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 4, n. 57, p. 507-529, out/dez 2004.

PIHIE, Zaidatol Akmaliah Lope; BAGHERI, Afsaneh; SANI, Zaidatol Haslinda Abdullah. Exploring Regulatory Focus, Entrepreneurial Intention, Self-Efficacy and Entrepreneurial Skills Among Malaysian Higher Learning Institution Students. In: **Proceedings of 7TH**

**EUROPEAN CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP**, Portugal. Escola Super Gestao & Tecnologia, 2012. v. 1, p. 430 – 437.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1989.

RAYNER, Julie; LAWTON, Alan; WILLIAMS, Helen M. Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization? **Journal of Business Ethics**, v. 106, n. 2, p. 117–130, 2012.

REKHA, S K, RAMESH, S, JAYABHARATHI, S. Emperical Study On The Relationship Between Entrepreneurial Mindset And The Factors Affecting Intrapreneurship: A Study In Indian Context. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 19, n. 1, p. 53 – 59, 2015.

REN, Charlotte R.; GUO, Chao. Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1586-1610. 02/2011.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGTERING, J. P. C.; WEITZEL, U. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v. 9, n. 3, p. 337–360. 09/2013.

SANTOS, Michelle Steiner dos. **MÉTODO PARA INVESTIGAÇÃO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR**. 2004. 224 f. Tese (Doutorado) – Prograsma de Pós Graduação em Engenharia de Produção, CCT, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SADLER, Robert J. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Austrália, v. 2, n. 59, p. 25-43, jun. 2000.

SAMPAIO, RF; MANCINI, MC. ESTUDOS DE REVISÃO SISTEMÁTICA: UM GUIA PARA SÍNTESE CRITERIOSA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p.83-89, jan/fev. 2007.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p.25-32, abr. 2001.

SCHMITZ, Ana Lucia Ferraresi. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: OS DESAFIOS DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMO AGENTES DE MUDANÇA**. 2012. 281 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHRAMM, Fermin Roland. A moralidade da prática de pesquisa nas ciências sociais: aspectos epistemológicos e bioéticos. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 9, p.773-784, jan. 2004.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico** uma investigação sobre lucros, capital e crédito, juros e ciclo econômico. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 16ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SERINKAN, Celalettin et al. An Empirical Study on Intrapreneurship: In A Service Sector in Turkey. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, USA, v. 1, n. 89, p.715-719, jan. 2013.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do trabalho Científico**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SILVA, Deborah Bernett Leal da. **INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS AMBIENTES DE EMPREENDEDORISMO INOVADOR NA GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIA**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SILVA, Patrícia. **Manual do empreendedor**. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria, 2007.

SILVEIRA, Rosana Rosa. **DIRETRIZES PARA MITIGAR AS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**. 221 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SIXSMITH, A., MOONEY, G. Entrepreneurship and entrepreneurs in small innovative Australian firms. **In Proceedings of the 19th International Business Information Management Association Conference**, Barcelona; Spain; 12 November 2012 through 13 November 2012. Volume 1, 2012, Pages 154-163.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 1, n. 8, p.102-106, jan. 2010.

SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO EXTENSIONISTA RURAL**. 256 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SUNDIN, Elisabeth; TILLMAR, Malin. A Nurse and a Civil Servant changing institutions. *Small Business Economics*. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 113-124. 06/2008.

SVIDROŇOVÁ, MÁRIA; MIKUŠ, TOMÁŠ, Proceedings of the 19th International Conference: Theoretical and Practical Aspects of Public Finance 2014. **CO-CREATION AS THE PUBLIC SERVICE INNOVATION**. Praga, 2014. 188 - 196 p.

TOSTERUD, Robert. Entrepreneurship and the public sector. **Current Politics And Economics Of The United States**, Commack, NY, v. 3, n. 1, p.143-158, mar. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

VALADARES, Josiel L., EMMENDOERFER, Magnus L. A Incorporação do Empreendedorismo do Setor Público: Reflexões Baseadas no Contexto Brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.

VALADARES, Josiel L. et al. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <<http://anpad.org.br>>. Acesso em: 07 set. 2015.

VALSANIA, Sergio Edú; MORIANO, Juan A.; MOLERO, Fernando. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v. 10, n. 1, p. 1 - 22. 07/08/2014.

WALKER, Richard M.; DAMANPOUR, Fariborz; DEVECE, Carlos A. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367-386. 8/2011.

WELTER, Friederike. Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual Challenges and Ways Forward. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 35, n. 1, p.165-184, jan. 2011. Wiley-Blackwell. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **EMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA INTENSIVA EM CONHECIMENTO: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

\_\_\_\_\_. **ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO EMPREENDEDORA**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WILSON, Edward O. **Da natureza humana**. São Paulo: T. A. Queiroz, Edusp, 1980.

WOLF, Sérgio Machado. **INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA DOS COORDENADORES NOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS POLOS EAD**. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

WRIGHT, Bradley E.; PANDEY, Sanjay K.; MOYNIHAN, Donald P. Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206–215. 04/2012.

WYK, R. van; ADONISI, M. Antecedents of corporate entrepreneurship. **The South African Journal of Business Management**, South Africa, v. 43, n. 3, p. 65 - 79. 09/2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A.; WRIGHT, M.. Entrepreneurship's Next Act. **Academy Of Management Perspectives**, v. 25, n. 4, p.67-83, 1 nov. 2011. The Academy of Management. DOI: 10.5465/amp. 2010. 0149.

ZAMPETAKIS, Leonidas A.; MOUSTAKIS, Vassilis, S. Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. **European Journal Of Innovation Management**. **Kounoupidiana, Chania, Greece, V. 10, n. 4**, p. 413-433. out 2007.

\_\_\_\_\_. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal Of Manpower**. Bingley Uk, p. 871-887. jan. 2010.



## APÊNDICES

### APÊNDICE 1: Revisão Sistemática da Literatura

#### 1. INTRODUÇÃO

Como foi mencionado na contextualização desta pesquisa, um embasamento teórico científico, que sustente ou refute inferências empíricas, é importante quando se deseja dar maior credibilidade e robustez a um estudo científico. Tal procedimento, fundamentado nas buscas em livros, artigos, teses, dissertações e outras produções acadêmicas, é conhecido como revisão da literatura.

Botelho, Cunha e Macedo (2011) afirmam que existem diferentes formas de se realizar uma revisão da literatura. Para os autores, tais estudos:

baseiam-se desde em técnicas como a revisão bibliográfica tradicional, também conhecida como revisão narrativa, alicerçada no uso de métodos específicos que visam a busca de um assunto específico em acervos da literatura, até no uso de mecanismos e metodologias utilizados por acadêmicos e pesquisadores nos campos da saúde e educação para descrever o estado da arte de um tema (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 123).

Assim, o estudo baseado nesses mecanismos de busca e metodologias específicas, utilizado para descrever o estado da arte de um tema, é conhecido como revisão bibliográfica sistemática, que, para Muñhoz et al. (2002), constitui-se num método que vem sendo cada vez mais utilizado em pesquisas científicas para a avaliação simultânea de um conjunto de dados.

Ainda para os autores, a revisão sistemática tem sido largamente aceita na academia, dada a sua capacidade de integrar os achados de pesquisas individuais já existentes, permitindo, de maneira objetiva, a síntese da informação científica (MUÑOZ et al., 2002).

Comparando-se a revisão bibliográfica sistemática com a revisão da literatura narrativa ou tradicional, é possível afirmar que essa apresenta uma temática mais aberta e que ela dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção. Ainda, a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente que a revisão

bibliográfica sistemática. Por fim, tem-se que a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a vieses de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva (CORDEIRO et al., 2007).

Por outro lado, as revisões sistemáticas são bastante consistentes, pois são projetadas para serem metódicas, explícitas e, sobretudo, passíveis de reprodução. Esse tipo de estudo pode indicar novos rumos para futuras investigações e identificar quais métodos de pesquisa foram utilizados em uma determinada área de estudo (SAMPAIO; MACNINI, 2007).

Ainda para os autores, uma revisão sistemática, assim como outros tipos de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Deste modo, tal investigação pode trazer para o pesquisador um resumo das evidências teóricas e empíricas relacionadas ao tema em estudo (SAMPAIO; MACNINI, 2007).

Neste contexto, com base no conhecimento de quais são os tipos de revisão da literatura e levando em conta o tema a ser desenvolvido nessa tese, optou-se por se elaborar uma revisão bibliográfica sistemática, na subcategoria revisão integrativa, utilizando bases de dados consagradas e conceituadas no meio acadêmico, em adição ao estudo de campo que será realizado em etapa posterior.

A revisão integrativa foi escolhida porque tal método, oriundo das ciências da saúde, também pode ser utilizado em pesquisas nas ciências sociais aplicadas. Além disso, tal método possibilita a síntese e análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema do qual se tem interesse. Pode, ainda, permitir a obtenção de informações de modo que os leitores consigam avaliar a pertinência dos procedimentos empregados na elaboração da revisão (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 103-104) seguem a mesma linha de pensamento, pois postulam que a revisão integrativa “determina o conhecimento atual sobre uma temática específica, já que é conduzida de modo a identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos independentes sobre o mesmo assunto”.

A figura 1 localiza o método selecionado, a revisão sistemática integrativa, dentro dos tipos de revisão da literatura conhecidos.

Figura1: Tipos de Revisão da Literatura



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 125).

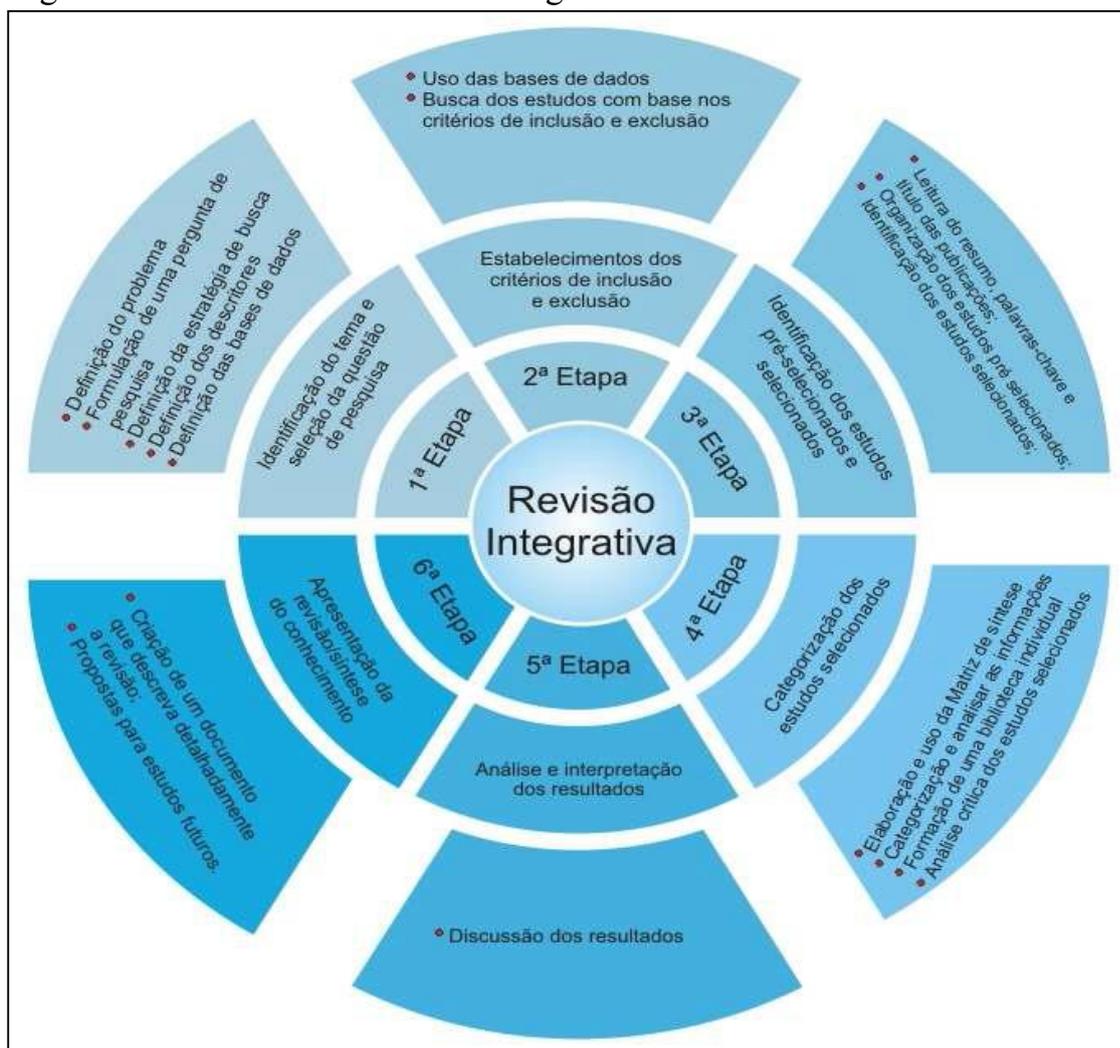
### 1.1 O PROCESSO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Com a escolha do método de revisão da literatura já realizada e tendo sido este o de revisão sistemática integrativa, o presente capítulo apresentará a descrição de todas as etapas que constituem o protocolo da revisão sistemática, bem como os fatores importantes em cada uma das etapas constituintes na utilização desse método de pesquisa.

Como poderá ser visto a seguir, vários autores apresentam seus próprios métodos para sequenciar as diferentes etapas da revisão sistemática. Todavia, é possível verificar que, independente do autor, essas fases da pesquisa são muito semelhantes. Assim, elas normalmente incluem uma etapa para identificação do tema e pergunta de pesquisa, identificação das bases a serem consultadas, estabelecimento de critérios para exclusão e inclusão de artigos, análise dos resultados, apresentação desses resultados, dentre outros.

Desta forma, a seguir serão apresentadas as formas de sequenciar a revisão sistemática de acordo com três trabalhos selecionados, quais sejam: Botelho, Cunha e Macedo (2011), Mendes, Silveira e Galvão (2008) e Sampaio e Mancini (2007). Após, será proposto o protocolo de busca sistemática a ser utilizado nesta tese.

Figura 2: O Processo de Revisão Integrativa



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 129)

Da figura 2, baseada em Botelho, Cunha e Macedo (2011), pode-se explicitar a primeira etapa, identificação do tema e seleção da questão de pesquisa, que serve como norte para a construção de uma revisão integrativa e para subsidiar um raciocínio teórico, além de incluir definições aprendidas de antemão pelos pesquisadores.

A seguir tem-se a segunda etapa, que estabelece critérios de inclusão e exclusão de obras para a pesquisa. A referida seleção de artigos inicia-se de forma mais ampla e se afunila na medida em que o pesquisador retorna à sua questão inicial, uma vez que a busca na literatura nem sempre é linear.

A terceira etapa consiste em identificar os estudos pré-selecionados e selecionados, realizando-se uma leitura criteriosa dos títulos, resumos e palavras-chave das publicações localizadas pela estratégia de busca.

A quarta etapa é a de categorização dos estudos selecionados, que tem por objetivo sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores.

A quinta etapa é a de análise e interpretação dos resultados, que exige do pesquisador um maior poder de síntese. Nesta etapa ele, baseado nos seus achados, deverá interpretar os dados e, com isso, identificar as possíveis lacunas de conhecimento existentes na área de estudo.

A sexta e última etapa consiste na apresentação da revisão/síntese do conhecimento e deve apresentar os principais resultados obtidos na pesquisa.

A seguir apresenta-se a figura 3, que mostra uma síntese desses passos:

Figura 3 - Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 125)

Mendes, Silveira e Galvão (2008), também mostram o sequenciamento de uma revisão sistemática integrativa através de etapas, de modo que a mesma pesquisa possa ser reproduzida por outros pesquisadores. Assim, os autores afirmam que, no geral, para a construção da revisão integrativa é preciso percorrer seis etapas distintas, similares aos estágios de desenvolvimento de pesquisa convencional. Tais etapas, mostradas por Mendes, Silveira e Galvão (2008), com base em Whittemore R, Knafl K (2005), Beyea SC, Nicoll LH (1998), Broome ME (2000), Ganong LH (1987) e Cooper HM (1984), são descritas a seguir:

**Primeira etapa:** identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa;

**Segunda etapa:** estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura;

**Terceira etapa:** definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/categorização dos estudos;

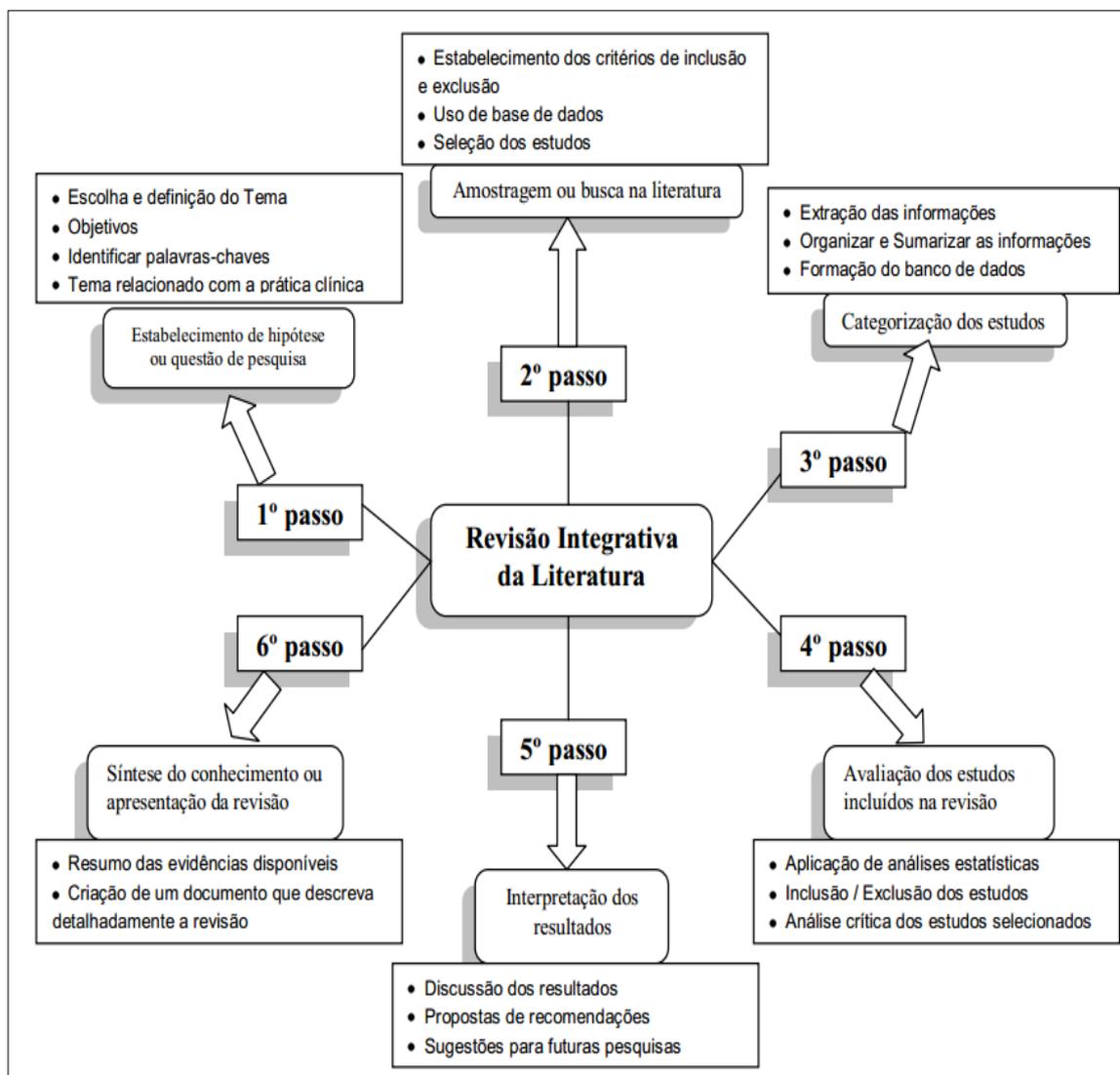
**Quarta etapa:** avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa;

**Quinta etapa:** interpretação dos resultados;

**Sexta etapa:** apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

A figura 4 apresenta o diagrama em blocos destas etapas:

Figura 4: Componentes da Revisão Integrativa da Literatura



Fonte: Mendes, Silveira e Galvão (2008), com base em Whittimore R, Knafk K (2005), Beyea SC, Nicoll LH (1998), Broome ME (2000), Ganong LH (1987) e Cooper HM (1984).

Por último, mas sem a pretensão de esgotar o assunto, apresenta-se o modelo de Sampaio e Mancini (2007), que mostram os passos que descrevem as diferentes etapas que constituem o processo de elaboração de um estudo de revisão sistemática. Para as autoras, a revisão sistemática é formada pelos seguintes passos:

**Passo 1: Definição da pergunta:** que deve ser bem formulada e clara, além de conter a condição de interesse e o contexto do problema;

**Passo 2: Busca de evidência:** fase que tem início com a definição de termos ou palavras-chave, seguida das estratégias de busca, definição das bases de dados e de outras fontes de informação a serem pesquisadas;

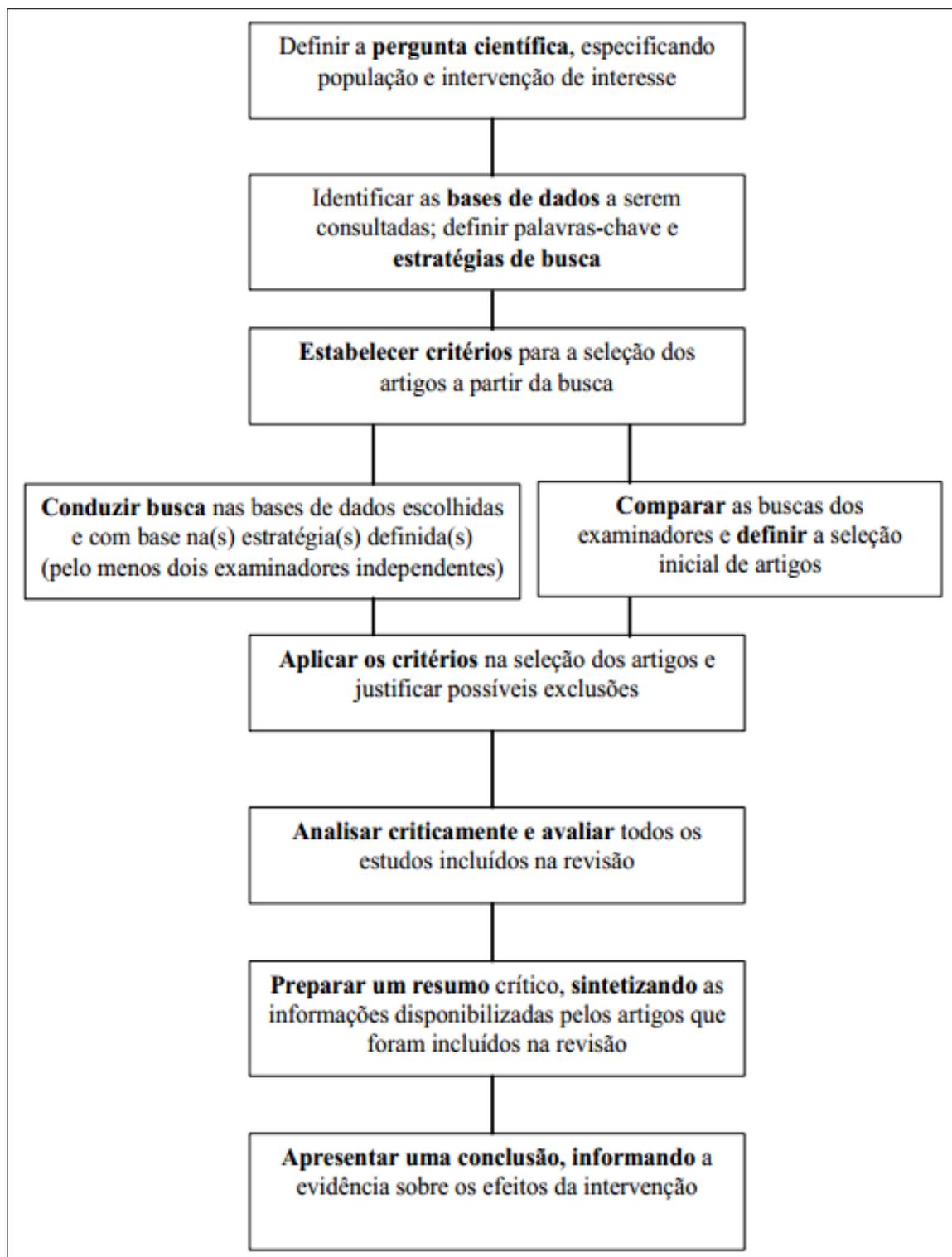
**Passo 3: Revisão e seleção dos estudos:** consiste na avaliação dos títulos e dos resumos identificados na busca inicial. Deve ser feita de forma independente, obedecendo rigorosamente aos critérios de inclusão e exclusão definidos no protocolo de pesquisa;

**Passo 4: Análise da qualidade metodológica dos estudos:** nesta fase é importante que os pesquisadores considerem todas as possíveis fontes de erro (*bias*), que podem comprometer a relevância do estudo em análise;

**Passo 5: Apresentação dos resultados:** nesta fase, os artigos incluídos na revisão sistemática são apresentados em um quadro que destaca suas características principais, como: autores, ano de publicação, desenho metodológico, número de sujeitos, grupos de comparação, caracterização do protocolo de intervenção (tempo, intensidade, frequência de sessões, etc.), variáveis dependentes e principais resultados. Além disso, as autoras salientam que é importante apresentar também os resultados negativos dos estudos, pois publicar, nas revisões sistemáticas, os aspectos positivos e negativos do trabalho só aumentará o conhecimento a respeito da sua eficácia e da sua limitação.

A seguir, a figura 5, elaborada por Sampaio e Mancini (2007), baseado em Domholdt (2005), Law & Philp (2002) e Magee (1998), mostra, de forma mais abrangente, como é o processo de revisão sistemática da literatura.

Figura 5: Descrição Geral sobre o Processo de Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: adaptado de Domholdt (2005), Law & Philp (2002) e Magee (1998), apud Sampaio e Mancini (2007, p. 86).

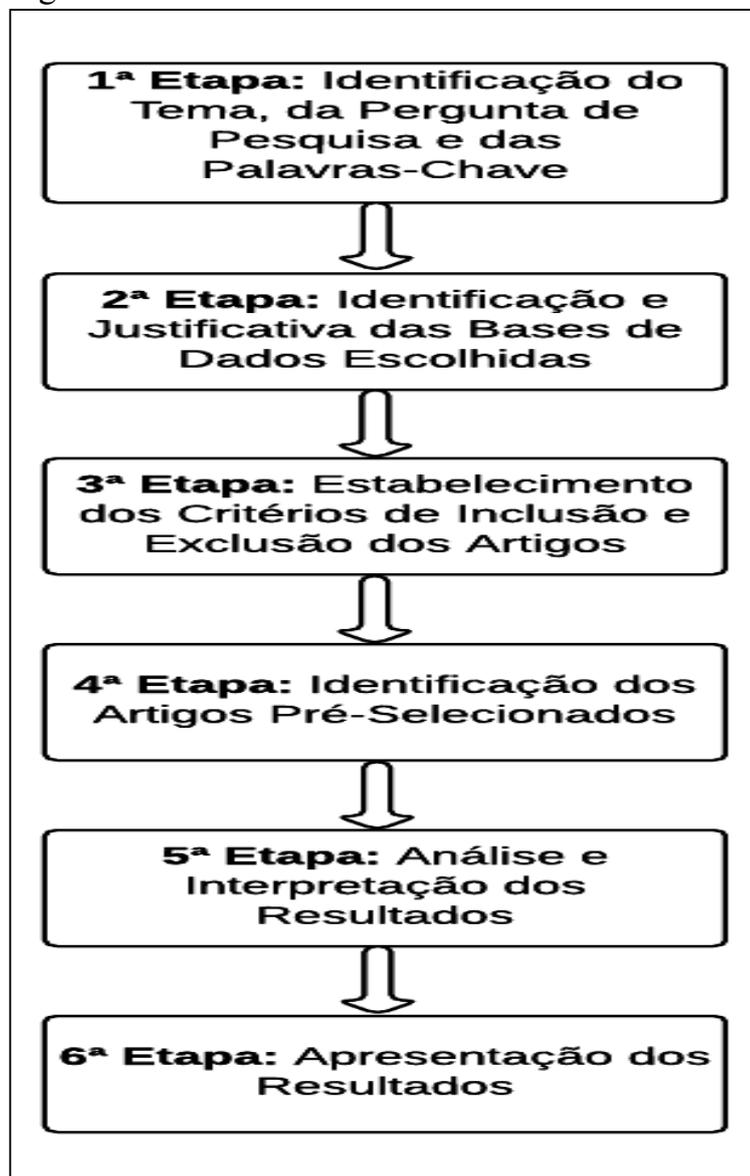
## 1.2 ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Nesse item será apresentada a descrição de uma sequência de etapas que constituem o processo de elaboração da revisão sistemática, bem como os principais elementos a serem considerados para a utilização dessa ferramenta de pesquisa.

Após o estudo dos diferentes métodos usados para se elaborar o protocolo de revisão sistemática da literatura, foi necessário estabelecer o protocolo utilizado nesta tese.

Desta forma, tendo como base os estudos avaliados, apresenta-se a figura 6, que mostra quais foram os passos utilizados durante o processo de revisão sistemática para o presente estudo.

Figura 6: Processo de Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Elaborada pelo autor

### 1.2.1 Primeira Etapa: Identificação do Tema, da Pergunta de Pesquisa e das Palavras-chave

Como foi apresentado na etapa anterior, a contextualização, essa tese se preocupou em estudar o Empreendedorismo Público, mais precisamente, o Intraempreendedorismo no Serviço Público. Assim, baseado em estudos prévios, usados para tal contextualização, e no projeto de ingresso no programa de doutoramento, partiu-se do seguinte título funcional **“O Intraempreendedorismo como meio para a inovação e melhoria da eficiência na Gestão Pública”**. Na medida em que a revisão da literatura foi sendo desenvolvida, houve mudanças neste título provisório, conforme será visto mais adiante.

Após a definição do título funcional e também baseado na contextualização, era importante destacar que esta tese se propunha a apresentar diretrizes para a implantação da visão intraempreendedora no serviço público com o objetivo de torná-lo mais eficiente e produtivo. Além disso, intentava-se apresentar um cenário que atraísse para o serviço público trabalhadores com o perfil empreendedor. Desta forma, o estudo verificou como o assunto tem sido tratado internacionalmente, razão pela qual se fez a revisão sistemática. Adicionalmente, foi realizado um estudo de multicasos em instituições brasileiras, como se mostrará mais adiante. Todo este trabalho visou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **como inserir na gestão pública a ação intraempreendedora visando gerar inovação e melhoria da eficiência?**

Para atingir estes resultados através da revisão sistemática, chegou-se às seguintes palavras-chave, que foram inseridas nos mecanismos de busca das bases de dados: Empreendedorismo, Empreendedorismo Corporativo, Intraempreendedorismo, Serviço Público, Setor Público, Gestão Pública.

As mesmas palavras foram traduzidas para o inglês, pois este é o idioma utilizado nos referidos mecanismos de busca. Assim, o resultado da tradução gerou as palavras: *Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, intrapreneurship, Public Services, Public Sector, Public Management*.

É claro que existem outras palavras que poderiam ter sido incluídas como chaves da pesquisa, pois certamente circundam o assunto, tais como “inovação”, “criatividade”, “ideias”, dentre outras. Todavia, tal inclusão restaria inócua e, até, redundante, pois tais palavras estão intrinsecamente ligadas ao conceito de empreendedorismo. Esta afirmação encontra respaldo em autores como Schumpeter (1985), para

quem a inovação se daria pelo que chamava de “destruição criativa” e é condição para o empreendedorismo e para o desenvolvimento econômico. Um indicador dessa ligação entre inovação e empreendedorismo é o fato de que, em sua obra clássica, “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada pela primeira vez em 1911, a palavra “inovação” e suas variações, por exemplo, aparecem 48 vezes no texto.

Outra questão importante a ser comentada é o fato de que, em todos os 24 artigos sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo utilizados na presente pesquisa, a palavra inovação e suas variações aparecem no mínimo 5 vezes, com destaque para o artigo de Kuratko, Hornsby e Covin (2014), no qual a palavra aparece 79 vezes.

Assim, concluiu-se que, de fato, para efeito das buscas nos repositórios científicos, não foi necessário a inclusão da palavra “inovação” como palavra-chave.

### **1.2.2 Segunda Etapa: Identificação e Justificativa das Bases de Dados Escolhidas**

Como já é comum em diversas teses (WILLERDING, 2015; HELOU, 2015; DRUZIANI, 2014; LINO, 2013; FELICIANO, 2013; MALDONADO, 2012; SCHMITZ, 2012; SILVEIRA, 2011) do programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em que se escolhe a revisão sistemática como o tipo de revisão da literatura, decidiu-se utilizar a base de dados *Scopus*, maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares, de acordo com o *site*<sup>8</sup> oficial da editora Elsevier.

Segundo nota da editora, a base *Scopus* possibilita que o pesquisador obtenha uma visão ampla daquilo que se está publicando cientificamente sobre um tema. Assim, tendo acesso a essas publicações, o pesquisador tem uma quantidade de informações importantes para basear seus projetos, desde a pesquisa básica ou aplicada até a inovação tecnológica.

Ainda segundo o site da editora, a referida base permite que, através dos mecanismos de busca, se possam encontrar as informações publicadas por uma determinada instituição, ou um determinado autor. Além disso, através das ferramentas de pesquisa pode-se ter acesso a uma versão visual e bibliométrica dos resultados, informando em qual

---

<sup>8</sup> <http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>

país se publica mais sobre um determinado tema, em quais áreas esse tema tem mais informações publicadas, qual o número de citações de determinados artigos, dentre outras informações. Desta forma, esse conteúdo foi muito importante para o delineamento da pesquisa, pois foi necessário, por exemplo, saber em que países o tema do intraempreendedorismo no setor público vinha sendo mais estudado e quais os resultados se tinha obtido com a temática.

Como segunda fonte de dados para a pesquisa, escolheu-se a base *Web of Science* que, segundo dados do seu *site*<sup>9</sup> na rede mundial de computadores, oferece acesso a um conteúdo multidisciplinar de pesquisa, conectado por meio de métricas de citação de conteúdo vinculado de várias fontes em uma só interface. Além disso, ainda segundo o referido sítio pesquisado, o banco da *Web of Science* segue um rigoroso processo de avaliação, garantindo que apenas as informações mais influentes e relevantes serão incluídas na busca, dispondo, ainda, de ferramentas de análise para tratamento dos dados obtidos.

### **1.2.3 Terceira Etapa: Estabelecimento dos Critérios de Inclusão e Exclusão dos Artigos**

O estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de artigos nada mais é do que a definição dos filtros a serem aplicados nas bases de dados. Tal ação é necessária para que se escolham somente os artigos mais relevantes e relacionados ao tema pesquisado. De outra forma, a análise dos milhares de artigos obtidos nas buscas seria algo impossível para o pesquisador. Além disso, também é necessário que se estude o que há de mais novo acerca da temática escolhida, razão pela qual se faz, também, necessária a limitação temporal da busca.

Cumprе salientar que, para realizar a busca nas bases de dados, algumas palavras chaves foram utilizadas com o operador booleano “OR”. Isso se deve ao fato de que elas possuem muita similaridade, de modo que, em alguns artigos aparecem ora de uma forma, ora de outra. Este estratagema foi utilizado para as palavras “intraempreendedorismo” OR “empreendedorismo corporativo” e para os termos “setor público” OR “serviço público” OR “gestão pública”. Finalmente, para alcançar todas as variações da língua inglesa para os referidos termos, foi utilizado o caractere “\*”, que permite a busca para tais variações para cada uma das palavras.

---

<sup>9</sup> [www.webofscience.com](http://www.webofscience.com)

Assim, com a consulta das palavras-chave, já com a tradução idiomática, nas bases *scopus* e *web of science*, obteve-se os resultados apresentados na tabela 1.

Tabela 1: Resultado nas bases de dados referente às palavras-chave.

PALAVRAS-CHAVE	KEYWORDS	BASE DE DADOS	
		SCOPUS	WEB OF SCIENCE
Empreendedorismo	Entrepreneur*	41.051 registros	16.093 registros
"Empreendedorismo Corporativo" OR "Intraempreendedorismo"	"Corporate entrepreneur*" OR "Intrapreneur*"	796 registros	334 registros
"Serviço Público" OR "Setor Público" OR "Gestão Pública"	"Public Service*" OR "Public Sector*" OR "Public Manage*"	47.586 registros	12.794 registros

Fonte: Elaborada pelo autor (em 31/07/2015)

Inicialmente usou-se estratégia de limitação dos artigos retornados na pesquisa, aplicando-se um recorte temporal relativo aos cinco últimos anos de publicação, abrangendo registros dos anos de 2011 a 2015.

A seguir, percebeu-se que a pesquisa com as palavras-chave nas bases de dados mostraram registros em várias subáreas. Neste contexto, como um segundo filtro, definiu-se que, para a base de dados *Scopus*, as subáreas mais relevantes para a pesquisa seriam: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Engineering; Computer Science; Decision Science; Psychology; Multidisciplinary* e *Undefined*.

Já na base de dados *Web of Science*, as subáreas mais relevantes para a pesquisa foram: *Business Economics; Public Administration; Government Law; Engineering; Social Sciences Other Topics; Computer Science; Sociology; Psychology; Operation Research Management Science; Sciences Technology* e *Social Issues*.

Após estas filtragens, como último recurso de seleção, foram selecionados os dez artigos mais relevantes e os dez artigos mais citados em cada uma das bases de dados escolhidas, de modo a se conseguir uma base referencial substantiva e consistente.

## 1.2.4 Quarta Etapa Identificação dos Artigos Pré-selecionados

Nessa quarta etapa da busca aplica-se, sobre os dados obtidos na etapa anterior, o critério de corte temporal e de subárea, seguidos do critério de relevância e pelo critério do número de citações. Estes filtros foram aplicados nos resultados obtidos na base de dados *Scopus* e nos obtidos através da base de dados *web of science*. Após esse processo, buscou-se as publicações completas, retornadas na busca, para verificar sua adequação e aderência à pesquisa, através da leitura dos resumos desses artigos.

### 1.2.4.1 Pesquisa na Base de Dados SCOPUS

#### Palavra-chave Empreendedorismo

Quadro 1 - Ano de publicação e respectiva quantidade para a palavra-chave empreendedorismo nas subáreas escolhidas, segundo a base Scopus

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS
2011	3.262 Registros
2012	3.272 Registros
2013	3.624 Registros
2014	3.595 Registros
2015	1.698 Registros
<b>Total</b>	<b>15.451 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (em 26/07/2015)

Conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com a palavra-chave empreendedorismo, segundo a base Scopus

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES
2011	3 Registros
2012	6 Registros
2013	1 Registro
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 01 publicação que foi utilizada na pesquisa, conforme Quadro 3

Quadro 3 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	0
2012	1 Registro
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>01 Registro</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com a palavra- empreendedorismo, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	9 Registros
2012	1 Registro
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 02 publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	2 Registros
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>2 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Palavras-chave Empreendedorismo Corporativo OR Intraempreendedorismo**

Quadro 6 - Ano de publicação e respectiva quantidade para as palavras-chave empreendedorismo corporativo OR Intraempreendedorismo nas subáreas escolhidas, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS</b>
2011	78 Registros
2012	68 Registros
2013	71 Registros
2014	56 Registros
2015	41 Registros
<b>Total</b>	<b>314 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com as palavras-chave empreendedorismo corporativo OR Intraempreendedorismo, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	2 Registros
2012	0
2013	5 Registros
2014	2 Registros
2015	1 Registro
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 06 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	1 Registro
2012	0
2013	2 Registros
2014	2 Registros
2015	1 Registro
<b>Total</b>	<b>6 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com as palavras-chave Empreendedorismo Corporativo OR Intraempreendedorismo, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	7 Registros
2012	3 Registros
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 03 publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Artigos selecionados *para a pesquisa*

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	3 Registros
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>3 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## Palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública

Quadro 11 - Ano de publicação e respectiva quantidade para as palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública nas subáreas escolhidas, segundo a *base Scopus*

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE REGISTROS
2011	2.695 Registros
2012	2.702 Registros
2013	2.861 Registros
2014	2.599 Registros
2015	1.171 Registros
<b>Total</b>	<b>12.028 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes na Base de Dados *Scopus*, apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com as palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública, segundo a base Scopus

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES
2011	3 Registros
2012	4 Registros
2013	1 Registro
2014	1 Registro
2015	1 Registro
Total	10 Registros

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 05 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	3 Registros
2012	2 Registros
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>5 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 mais citados, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com as palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	6 Registros
2012	3 Registros
2013	1 Registro
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 02 publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	1 Registro
2012	1 Registro
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>2 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o intuito de refinar ao máximo a pesquisa na base de dados, alinhando os artigos pesquisados ao tema específico da tese, realizou-se uma busca com todas as palavras chaves, de modo a retornar os artigos

que contivessem a intersecção destas palavras. Para alcançar tal objetivo, foi utilizada a seguinte expressão booleana: (Entrepreneur\*) AND ("Corporate entrepreneur\*" OR "Intrapreneur\*") AND ("Public Service\*" OR "Public Sector\*" OR "Public Manage\*"). Como a busca foi muito específica, sem aplicar qualquer filtro, o retorno foi de apenas 18 artigos, dos quais somente 7 estavam dentro do período de 5 anos. Assim, para não correr o risco de excluir algum artigo relevante, somente para este caso, expandiu-se a pesquisa para o limite temporal de 10 anos, restando 15 publicações após este filtro. O quadro a 16 traz o resultado obtido:

Quadro 16 - Ano de publicação e respectivo número para o encadeamento de todas as palavras-chave da pesquisa, segundo a base Scopus

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS</b>
2006	1 Registro
2007	2 Registros
2008	3 Registros
2009	0
2010	2 Registros
2011	0
2012	3 Registros
2013	3 Registros
2014	1 Registro
2015	0
<b>Total</b>	<b>15 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista que a busca com as todas as palavras-chaves interseccionadas retornou apenas 15 registros, optou-se por ler o resumo de todos esses artigos para, então, excluir aqueles que, por ventura, não se adequassem ao objetivo da tese. Assim, após leituras de tais resumos, selecionou-se 13 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2006	1 Registro
2007	1 Registro
2008	3 Registros
2009	0
2010	2 Registros
2011	0

2012	2 Registros
2013	3 Registros
2014	1 Registro
2015	0
<b>Total</b>	<b>13 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 1.2.4.2 Pesquisa na Base de Dados Web of Science

A estratégia de busca na base de Dados *Web of Science* se deu através da inserção das palavras-chave, já devidamente traduzidas para o inglês, no campo de busca, investigando se tais palavras eram contidas no título das obras pesquisadas. O resultado pode ser visto a seguir.

#### **Palavra-chave Empreendedorismo**

Aplicando-se a palavra-chave empreendedorismo, em sua tradução idiomática (*entrepreneurship or entrepreneur or entrepreneurism or entrepreneurial or entrepreneurs or enterprize*) limitando os resultados aos anos de 2011 a 2015 e às áreas definidas no item 1.2.3, obteve-se 34.860 registros. Assim, conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes, apresentados no Quadro 18.

Quadro 18 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com a palavra-chave empreendedorismo, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	1 Registro
2012	6 Registros
2013	1 Registro
2014	2 Registros
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 02 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 19.

Quadro 19 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	0
2012	1 Registro
2013	0
2014	1 Registro
2015	0
<b>Total</b>	<b>2 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 artigos mais citados, conforme Quadro 20.

Quadro 20 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com a palavra- empreendedorismo, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	10 Registros
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 02 publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	2 Registros
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>2 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Palavras-chave Empreendedorismo Corporativo OR Intraempreendedorismo**

Aplicando-se as palavras-chave empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, em suas traduções idiomáticas, ("*Corporate entrepreneur*" OR "*Corporate entrepreneurism*" OR "*Corporate entrepreneurial*" OR "*Corporate entrepreneurship*" OR "*intrapreneurship*" OR "*intrapreneurism*" OR "*intrapreneurial*"), limitando os resultados aos anos de 2011 a 2015 e às áreas definidas no item 1.2.3, obteve-se 374 registros. Assim, conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes, apresentados no Quadro 22.

Quadro 22 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com as palavras-chave Empreendedorismo Corporativo OR Intraempreendedorismo, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	4 Registros
2012	3 Registros
2013	0
2014	2 Registros
2015	1 Registro
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 04 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 23.

Quadro 23 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	2 Registros
2012	1 Registro
2013	0
2014	1 Registro
2015	0
<b>Total</b>	<b>4 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 artigos mais citados, conforme Quadro 24.

Quadro 24 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com as palavras-chave Empreendedorismo Corporativo OR Intraempreendedorismo, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	7 Registros
2012	3 Registros
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 04 publicações para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 25.

Quadro 25 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	4 Registros
2012	0
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>4 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

### **Palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública**

Aplicando-se as palavras-chave Serviço Público ou Setor Público ou Gestão Pública, em suas traduções idiomáticas, ("*Public Services*" OR "*Public Service*" OR "*Public Sector*" OR "*Public Sectors*" OR "*Public Management*" OR "*Public Manager*"), limitando os resultados aos anos de 2011 a 2015 e às áreas definidas no item 1.2.3, obteve-se 7.587 registros. Assim, conforme a estratégia de inclusão e exclusão descrita anteriormente e diante do número expressivo de registros, aplicou-se o critério dos dez registros mais relevantes, apresentados no Quadro 26.

Quadro 26 - Resultado dos dez registros mais relevantes de publicações com as palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	3 Registros
2012	4 Registros
2013	1 Registros
2014	2 Registros
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 05 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 27.

Quadro 27 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	2 Registros
2012	2 Registros
2013	0
2014	1 Registro
2015	0
<b>Total</b>	<b>5 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Continuou-se a busca com o filtro, para serem analisados os 10 artigos mais citados, conforme Quadro 28.

Quadro 28 - Resultado dos dez registros mais citados em publicações com as palavras-chave Serviço Público OR Setor Público OR Gestão Pública, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	6 Registros
2012	3 Registros
2013	1 Registro
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>10 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos dez artigos analisados, após leituras dos resumos, selecionou-se 01 publicação para estudos futuros, conforme apresentado no Quadro 29.

Quadro 29 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2011	0
2012	1 Registro
2013	0
2014	0
2015	0
<b>Total</b>	<b>01 Registro</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o intuito de refinar ao máximo a pesquisa na base de dados, alinhando os artigos pesquisados ao tema específico da tese, realizou-se uma busca com todas as palavras chaves, de modo a retornar os artigos que contivessem a intersecção destas palavras. Para alcançar tal objetivo, foi utilizada a seguinte expressão booleana: (Entrepreneur\*) AND ("Corporate entrepreneur\*" OR "Intrapreneur\*") AND ("Public Service\*" OR "Public Sector\*" OR "Public Manage\*"). Como a busca foi muito específica, não se obteve nenhum registro pesquisando no campo "Título" no período de 2011 até 2015. Assim, optou-se por pesquisar no campo "tópico" da base *web of science*, sendo que, com essa estratégia, o retorno foi de apenas 16 artigos. Assim, para não correr o risco de excluir nenhum artigo relevante, somente para este caso, expandiu-se a pesquisa para o limite temporal de 10 anos, restando 13 publicações após este filtro. O quatro a 30 traz o resultado obtido.

Quadro 30 - Ano de publicação e respectivo número para o encadeamento de todas as palavras-chave da pesquisa nas subáreas escolhidas, segundo a base Web of Science

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS</b>
2006	0
2007	0
2008	1 Registro
2009	1 Registro
2010	3 Registros
2011	2 Registros
2012	2 Registros
2013	2 Registros
2014	1 Registro
2015	1 Registro
<b>Total</b>	<b>13 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista que a busca com as todas as palavras-chaves interseccionadas retornou apenas 13 registros, optou-se por ler o resumo de todos esses artigos para, então, excluir aqueles que, por ventura, não se adequassem ao objetivo da tese. Assim, após leituras dos resumos, selecionou-se 09 publicações que foram utilizadas na pesquisa, conforme Quadro 31.

Quadro 31 – Artigos selecionados para a pesquisa

<b>ANO DE PUBLICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>
2006	0
2007	0
2008	1 Registro
2009	1 Registro
2010	3 Registros
2011	0
2012	1 Registro
2013	2 Registros
2014	0
2015	1 Registro
<b>Total</b>	<b>9 Registros</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.2.5 Quinta Etapa: Análise e Interpretação dos Resultados

Após a leitura dos resumos de 148 artigos obtidos nas bases de dados *Scopus* e *Web Of Science*, foi possível selecionar 59 artigos que se

alinhavam diretamente ao tema pesquisado na presente tese. Todavia, após análise mais aprofundada, verificou-se dez casos em duplicidade e, até, em triplicidade. Isso ocorreu devido ao fato de que alguns artigos apareceram nas duas bases de dados e também resultaram das pesquisas de artigos mais relevantes e mais citados. Assim, após excluir os registros duplicados, restaram 49 artigos que foram utilizados como referencial teórico da pesquisa. Os quadros 32 e 33 apresentam um resumo desta etapa.

Quadro 32 – Resumo das avaliações dos Artigos selecionados para a pesquisa

Palavras-chave	BASE DE DADOS			
	Scopus		Web Of Science	
	Artigos Selecionados para Leitura dos Resumos	Artigos selecionados após Leitura dos Resumos	Artigos Selecionados para Leitura dos Resumos	Artigos selecionados após Leitura dos Resumos
<i>Entrepreneur*</i>	10 Mais Relevantes	1	10 Mais Relevantes	2
	10 Mais Citados	2	10 Mais Citados	2
"Corporate entrepreneur*" OR "Intrapreneur*"	10 Mais Relevantes	6	10 Mais Relevantes	4
	10 Mais Citados	3	10 Mais Citados	4
"Public Service*" OR "Public Sector*" OR "Public Manage*"	10 Mais Relevantes	5	10 Mais Relevantes	5
	10 Mais Citados	2	10 Mais Citados	1
( <i>Entrepreneur*</i> ) AND ("Corporate entrepreneur*" OR "Intrapreneur*") AND ("Public Service*" OR "Public Sector*" OR "Public Manage*")	15 artigos publicados nos últimos 10 anos	13	13 artigos publicados nos últimos 10 anos	9
<i>Subtotal</i>	75 artigos	32	73 artigos	27

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 33 – Resultado final da etapa de avaliação dos resumos

<b>Total de Artigos que Tiveram seus Resumos Lidos</b>		<b>Artigos Selecionados após Leitura dos Resumos</b>
Total de Artigos com Resumos Lidos - Base <i>Scopus</i>	75	32
Total de Artigos com Resumos Lidos - Base <i>WoS</i>	73	27
Total Geral de Artigos com Resumos Lidos	148	59
<b>Total Geral Após exclusão das Duplicidades/Triplicidades</b>	<b>49 Artigos</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.2.6 Sexta Etapa: Apresentação dos Resultados

Esta etapa consiste na apresentação descritiva de todos os artigos selecionados para compor a revisão de literatura da presente tese.

Quadro 34 – Produção Intelectual Selecionada na Base de Dados Scopus

<b><i>BASE SCOPUS</i></b>				
<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO/CONGRESSO</b>
<b>Entrepreneur</b> *	Entrepreneurship and entrepreneurs in small innovative Australian firms	Sixsmith A., Mooney G.	2012	Innovation Vision 2020: Sustainable growth, Entrepreneurship, and Economic Development - Proceedings of the 19th International Business Information Management Association Conference
	Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual Challenges and Ways Forward	Welter, Friederike	2011	Entrepreneurship Theory And Practice

	Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers	Neck H.M., Greene P.G.	2011	Journal of Small Business Management
<b>Corporate entrepreneur* OR Intrapreneur*</b>	Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship	Rigtering J.P.C., Weitzel U.	2013	International Entrepreneurship and Management Journal
	Pro-intrapreneurship organisational architecture and job performance: Evidence from an emerging Asian economy	Rigtering J.P.C., Weitzel U.	2011	Creating Global Competitive Economies: A 360-Degree Approach - Proceedings of the 17th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2011
	Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy	Baruah B., Ward A.	2014	International Entrepreneurship and Management Journal
	Emphirical study on the relationship between entrepreneurial mindset and the factors affecting intrapreneurship: A study in Indian context	Rekha S.K., Ramesh S., JayaBharathi S.	2015	International Journal of Entrepreneurship

Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment	Edu Valsania S., Moriano J.A., Molero F.	2014	International Entrepreneurship and Management Journal
The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies	Guerrero M., Pena-Legazkue I.	2013	International Entrepreneurship and Management Journal
Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance	Goodale J.C., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G.	2011	Journal of Operations Management
Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship	Gomez-Haro S., Aragon-Correa J.A., Cordon-Pozo E.	2011	Management Decision

	Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects	Ren C.R., Guo C.	2011	Journal of Management
<b>Public Service* OR "Public Sector*" OR "Public Manage*"</b>	Attracting public service motivated employees: How to design compensation packages	Andersen L.B., Eriksson T., Kristensen N., Pedersen L.H.	2012	International Review of Administrative Sciences
	Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies	Bach S., Bordogna L.	2011	International Journal of Human Resource Management
	Evaluating the impact of alternative socially innovative public sector service initiatives on social cohesion (ALLIANCE): A research note	El-Haddadeh R., Weerakkody V.	2012	Transforming Government: People, Process and Policy

	Varieties of new public management? The reform of public service employment relations in the UK and USA	Bach S., Givan R.K.	2011	International Journal of Human Resource Management
	Does ownership matter? public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark	Andersen L.B., Pallesen T., Pedersen L.H.	2011	Review of Public Personnel Administration
	Performance-based university research funding systems	Hicks D.	2012	Research Policy
	Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management	Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A.	2011	Journal of Public Administration Research and Theory
<b>Todas as Palavras</b>	Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice	Kirby D.A.	2006	Journal of Technology Transfer
	A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship	Kearney C., Hisrich R., Roche F.	2008	International Entrepreneurship and Management Journal

Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector	Zampetakis L.A., Moustakis V.	2007	European Journal of Innovation Management
Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship	Hornsby J.S., Kuratko D.F., Holt D.T., Wales W.J.	2013	Journal of Product Innovation Management
Corporate entrepreneurs or silent followers?	Heinonen J., Toivonen J.	2008	Leadership and Organization Development Journal
An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector	Zampetakis L.A., Moustakis V.S.	2010	International Journal of Manpower
Change management through entrepreneurship in public sector enterprises	Kearney C., Hisrich R.D., Roche F.W.	2010	Journal of Developmental Entrepreneurship
What drives entrepreneurial orientation in the public sector? evidence from Germany's Federal Labor Agency	Meynhardt T., Diefenbach F.E.	2012	Journal of Public Administration Research and Theory

New players on crowded playing fields: The institutional embeddedness of social innovation in germany	Ruddat C., Schonauer A.-L.	2014	Social Policy and Society
The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance	Kearney C., Hisrich R.D., Antoncic B.	2013	Journal of Business Economics and Management
Proposed model of entrepreneurial mindset for the state government higher education institutions in Pakistan	Nayyar J., Naqvi S.S.H.	2013	Journal of Enterprising Communities
Claude Blanchet, entrepreneur, intrapreneur and public sector manager: Supporting the development of Québec	Filion L.J., Chirita M.-G.	2012	Journal of Enterprising Communities
The dynamic nature of corporate entrepreneurship: Assessing the CEAI	Hornsby J.S., Holt D.T., Kuratko D.F.	2008	Academy of Management 2008 Annual Meeting: The Questions We Ask, AOM 2008

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 35 – Produção Intelectual Seleccionada na Base de Web of Science

<i>BASE WEB OF SCIENCE</i>				
<b>PALAVRAS -CHAVE</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO/CONGR ESSO</b>
<b>Entrepreneu r*</b>	Exploring Regulatory Focus, Entrepreneurial Intention, Self- Efficacy and Entrepreneurial Skills Among Malaysian Higher Learning Institution Students	Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope; Bagheri, Afsaneh; Sani, Zaidatol Haslinda Abdullah	2012	Proceedings Of The 7th European Conference On Innovation And Entrepreneurship, Vols 1 And 2
	Factors Influencing Students' Entrepreneurial Intentions: The Critical Roles of Personal Attraction and Perceived Control Over Behavior	Bagheri, Afsaneh; Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope	2014	Proceedings Of The 2nd International Conference On Innovation And Entrepreneurship (Icie- 2014)
	Contextualizing Entrepreneurshi p-Conceptual Challenges and Ways Forward	Welter, Friederike	2011	Entrepreneurship Theory And Practice
	Entrepreneurshi p's Next Act	Zahra, Shaker A.; Wright, Mike	2011	Academy Of Management Perspectives

<b>Corporate entrepreneur* OR Intrapreneu r*</b>	Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance	Goodale, John C.; Kuratko, Donald F.; Hornsby, Jeffrey S.; Covin, Jeffrey G.	2011	Journal Of Operations Management
	Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship	Kuratko, Donald F.; Hornsby, Jeffrey S.; Covin, Jeffrey G.	2014	Business Horizons
	Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship	Gomez-Haro, Samuel; Alberto Aragon-Correa, Juan; Cordon-Pozo, Eulogio	2011	Management Decision
	Antecedents of corporate entrepreneurship	van Wyk, R.; Adonisi, M.	2012	South African Journal Of Business Management

	Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance	Goodale, John C.; Kuratko, Donald F.; Hornsby, Jeffrey S.; Covin, Jeffrey G.	2011	Journal Of Operations Management
	Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship	Gomez-Haro, Samuel; Alberto Aragon-Correa, Juan; Cordon-Pozo, Eulogio	2011	Management Decision
	Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model	Antonicic, Jasna Auer; Antonicic, Bostjan	2011	Industrial Management & Data Systems
	Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs	Castrogiovanni, Gary J.; Urbano, David; Loras, Joaquin	2011	International Journal Of Manpower
<b>Public Service* OR "Public Sector*" OR "Public Manage*"</b>	Co-creation in Public Services: An Alternative Public Service Delivery Arrangement	Merickova, Beata Mikusova; Svidronova, Maria	2014	Proceedings Of The 19th International Conference: Theoretical And Practical Aspects Of Public Finance 2014

	New public management and employment relations in the public services of Australia and New Zealand	O'Donnell, Michael; O'Brien, John; Junor, Anne	2011	International Journal Of Human Resource Management
	Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?	Rayner, Julie; Lawton, Alan; Williams, Helen M.	2012	Journal Of Business Ethics
	Restructuring of the Quebec Public Service: Disparate Configurations and Consequences	Jalette, Patrice; Grenier, Jean-Noel; Hains-Pouliot, Jeremie	2012	Relations Industrielles-Industrial Relations
	Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies	Bach, Stephen; Bordogna, Lorenzo	2011	International Journal Of Human Resource Management
	Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence	Wright, Bradley E.; Moynihan, Donald P.; Pandey, Sanjay K.	2012	Public Administration Review

<b>Todas as Palavras</b>	A Nurse and a Civil Servant changing institutions: Entrepreneurial processes in different public sector organizations	Sundin, Elisabeth; Tillmar, Malin	2008	Scandinavian Journal Of Management
	Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship	Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F.; Holt, Daniel T.; Wales, William J.	2013	Journal Of Product Innovation Management
	Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics	Kim, Younhee	2010	Administration & Society
	The Mediating Role Of Corporate Entrepreneurship For External Environment Effects On Performance	Kearney, Claudine; Hisrich, Robert D.; Antoncic, Bostjan	2013	Journal Of Business Economics And Management
	IMPROVING PERFORMANCE IN US STATE GOVERNMENTS Risk-Taking, Innovativeness, And Proactiveness Practices	Kim, Younhee	2010	Public Performance & Management Review

An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector	Zampetakis, Leonidas A.; Moustakis, Vassilis S.	2010	International Journal Of Manpower
The relationship between organizational justice perception and intrapreneurship behavior: A study in the public sector	Basim, H. Nejat; Meydan, Cem Harun; Sesen, Harun	2009	Iktisat Isletme Ve Finans
What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency	Meynhardt, Timo; Diefenbach, Fabian E.	2012	Journal Of Public Administration Research And Theory
Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance	Kearney, Claudine; Morris, Michael H.	2015	Small Business Economics

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de revisão sistemática da literatura foi extremamente importante para que esse pesquisador pudesse ter acesso ao que há de mais relevante e avançado, em termos de publicações acerca do tema, em estudos internacionais sobre o intraempreendedorismo e as práticas de gestão no setor público.

Para chegar a esse grau de entendimento sobre o assunto, foram necessárias várias iterações nas bases de dados, ou seja, foram diversas “rodadas” de pesquisas e novos filtros, até encontrar aqueles artigos que

estavam realmente alinhados ao tema da tese. Em alguns momentos, quando se acreditava que a pesquisa estava concluída, percebia-se que havia artigos, estranhos ao tema, que insistiam em resultar das buscas. Assim, percebia-se que esquecer-se de excluir uma ou outra subárea do conhecimento nos mecanismos de busca, o que, ato contínuo, era refeito e novas buscas eram necessárias.

Assim, como primeiro resultado da revisão sistemática da literatura, pode-se afirmar que houve um crescimento e amadurecimento deste aluno de doutorado, enquanto pesquisador.

A revisão sistemática possibilitou, pois, a leitura de vários artigos sobre empreendedorismo, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo e sobre o empreendedorismo no setor público. Todavia, foi nas pesquisas truncadas e com operadores *booleanos*, quando se alinharam todas as palavras-chave, é que se obteve o que é de fato o tema da tese, qual seja, as ações e práticas intraempreendedoras em empresas e organizações do setor público.

Pôde-se perceber que os desafios da gestão pública são muito semelhantes em diversos países, não sendo um fenômeno idiossincrático brasileiro. Todavia, embora se tenha conseguido obter registros de trabalhos acerca do intraempreendedorismo público, sob um primeiro prisma, eles apresentam-se resumidos a experiências teóricas e ainda sem resultado muito prático.

Por outro lado, tais registros demonstram que o intraempreendedorismo não é apenas um modismo, mas sim uma oportunidade de entregar à população um serviço de melhor qualidade. Todavia, os estudos na área ainda apresentam-se inconclusivos e escassos, além de necessitarem de maior comprovação científica.

Outro fato que se pode perceber é que a emergência do New Public Management (NPM) como forma de melhorar a gestão através da aplicação de maior profissionalismo e técnicas do setor privado na gestão pública parece ser um caminho a ser seguido, embora os autores afirmem que a simples replicação do modelo privado no setor público seja uma ação comprovadamente ineficaz.

Por fim, é importante notar que a persistência e a paciência na implementação de mudanças são particularmente importantes e necessárias no setor público a fim de superar a resistência à inovação. Assim, todas as iniciativas de implantação de uma cultura empreendedora que permeie a organização devem levar em conta as culturas corporativas arraigadas. A sociedade clama por uma melhoria urgente nos serviços para os quais paga compulsoriamente e exige que haja ações nessa direção por parte dos governantes e agentes públicos.

Este estudo preliminar mostrou que já existem algumas iniciativas no sentido de melhorar a prestação de serviços, ainda que seus resultados práticos careçam de maior objetividade.

## APÊNDICE 2: Pesquisa Bibliográfica

### 1. A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de aprofundar as fontes de pesquisa, foram selecionados alguns artigos relevantes citados nos artigos já encontrados na revisão sistemática, artigos importantes encontrados nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, Teses e Dissertações do PPGECC, livros publicados pelos grupos de pesquisa do PPEGC, Teses e Dissertações de outros programas, além de outros livros relevantes.

#### 1.1 ARTIGOS RELEVANTES CITADOS NOS ARTIGOS ENCONTRADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA

Após a leitura dos artigos selecionados na revisão sistemática, foi possível verificar que algumas obras citadas nestes artigos possuíam singular relevância, pois eram citadas em diversas outras obras. Assim, após a leitura dos resumos destes artigos citados, selecionou-se dez que também foram usados nesta tese. Tais artigos encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos Relevantes Citados nos Artigos Encontrados na Revisão Sistemática

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
1995Journal of Business Venturing.Journal of Public Administration Research and Theory19971995Journal of Business Venturing.			
Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis	Zahra, S.A., Covin, J.G.	1995	Journal of Business Venturing.
Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect	Crewson, P.E.	1997	Journal of Public Administration Research and Theory
Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the Moon, M.J. The pursuit of managerial	Sadler, R.J.	2000	Australian Journal of Public Administration

entrepreneurship: Does organization matter?			
Public and private management: What's the difference?	Boyne, G.A.	2002	Journal of Management Studies
Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities	Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B.	2002	Service Industries Journal
Public Management Needs Help!	Kelman, S.	2005	Academy of Management Journal
Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research	Hayton, J.C.	2005	Human Resource Management Review
Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?	Kearney, C., Hisrich, R., Roche, F.	2009	Journal of Small Business and Enterprise Development
Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy	Ireland, R.D., Covin, J.G., Kuratko, D.F.	2009	Entrepreneurship: Theory and Practice

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 1.2. ARTIGOS RELEVANTES ENCONTRADOS NA BASE DE DADOS SCIELO E GOOGLE ACADÊMICO

Para ampliar ainda mais a busca, foram realizadas pesquisas com as palavras-chave nas base de dados Scielo e Google acadêmico, por serem ferramentas de busca conceituadas e que apresentam uma gama de materiais em língua portuguesa. Destas fontes foram selecionados doze artigos, mostrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Artigos Relevantes Encontrados nas Bases de Dados Scielo e Google Acadêmico

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?	LIMA, D. H., VARGAS, E. R.	2012	Revista de Administração Pública
Incorporação do Empreendedorismo do Setor Público: Reflexões Baseadas no Contexto Brasileiro	VALADARES, J. L., EMMENDOERFER, M. L.	2015	Revista de Ciências da Administração,
O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira	VALADARES, J. L at al.	2012	XXXVI Encontro da ANPAD
Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em Funcionários da Infraestrutura	PESSOA, E., OLIVEIRA, K. C. N.	2006	Revista do Serviço Público
Intraempreendedorismo e a Inovação na Gestão Pública Federal	COELHO, M. L; G. M. M.	2010	Revista do Serviço Público
Estado Meritocrático e Profissional: A Dificil Origem	BRAGA, L. M.	2011	Revista do CCEI
Intrapreneurial Competence Of The Public Servants Of Ibge And Ifsc From The Perspective Of Their Managers	GOMES, R.K., CONSONI, D.P.G., LAPOLLI, E.M.	2015	Business and Management Review
Desenvolvendo a Cultura Empreendedora na Administração Pública: Panacéia, Utopia ou Realidade	MARINI, C.	2004	EgapFundap São Paulo

Entrepreneurship and the Public Sector	TOSTERUD, R.J.	2000	Journal of Global Business Management
Entrepreneurship In Public Sector Organisations	HEINONEN, J.	2000	Small Business Institute
An Empirical Study on Intrapreneurship: In A Service Sector in Turkey	SERINKANA, C. at. Al.	2013	2nd Cyprus International Conference on Educational Research (CY-ICER 2013)
Measuring Public Sector Productivity: Lessons from International Experience	BOYLE, R.	2006	IPA – Institute Of Public Administration

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.3 BUSCA EM TESES E DISSERTAÇÕES DO PPGEGC

Com a perspectiva de ampliar o conhecimento junto à linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, foi realizada uma busca no banco de Teses e Dissertações do EGC, na área de Gestão do Conhecimento, buscando encontrar documentos que versassem acerca dos assuntos “intraempreendedorismo” ou “empreendedorismo”. O resultado é apresentado a seguir:

- FELICIANO, Antonio M. **Contribuição da Gestão do Conhecimento para Ações Empreendedoras de Inclusão Digital**. Dissertação, 2008.
- SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Competências Empreendedoras: Os Desafios dos Gestores de Instituições de Ensino Superior como Agentes de Mudança**. Tese, 2012.
- SILVA, Deborah Bernett Leal da. **Indicadores para Avaliação da Influência dos Ambientes de Empreendedorismo Inovador na Geração de Capital Social**. Tese, 2015.

- SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural**. Tese, 2013.
- WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora**. Tese, 2015.
- WOLF, Sérgio Machado. **Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos Ead**. Tese, 2014.

#### 1.4 LIVROS PESQUISADOS DO GRUPO DE PESQUISA INOVAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA UFSC/CNPQ

Outra fonte de pesquisas utilizada foi resultante do trabalho realizado pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - UFSC/CNPq, do qual a orientadora dessa tese é a líder. Assim, sabedor de que se poderá fazer bom uso dessas obras, em seus diversos capítulos, descrevo a seguir os referidos títulos:

- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. R.; FRANZONI, A. M. B. (org.) **Competência Empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.) **Mulheres em Ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GOMES JUNIOR, W. (org.) **Turismo e Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2012.

- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.) **Gestão empreendedora da inovação**: aspectos fundamentais. Livro 1. 1ª ed. Florianópolis: Pandion, 2014.
- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; WILLERDING, I. A. V. (org.) **Gestão empreendedora da inovação**: estudos de caso em empresas de base tecnológica. Livro 2. 1ª ed. Florianópolis: Pandion, 2015.

## 1.5 LIVROS PESQUISADOS DE AUTORES PROFESSORES E/OU ALUNOS DO PPGEGC

Além dos livros do grupo de pesquisas, há diversos outros que são fruto das disciplinas de empreendedorismo, em suas várias vertentes, ministradas pela orientadora da presente tese ou por outros professores do programa. Assim, vinte dessas obras, que estão direta ou indiretamente ligadas ao tema da presente tese, são apresentadas a seguir:

- FIALHO, F. A. P. et al.. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIALHO, F. A. P.. **Uma escola para os magos de amanhã**: um ser interdisciplinar, aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 1).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 2).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.(org.). **Capacidade empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2011. (Livro 3).

- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2012. (Livro 4).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. S. A. (org.) **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 5).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. (org.). **Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v. 1).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.2).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.3).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v. 4).
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v.5).

- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2012. (v. 6).
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v. 7).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v.8).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; WILLERDING, I. A. V. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2015. (v.9).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2015. (v.10).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Ações Empreendedoras**. 1ª ed. Florianópolis: Pandion, 2014.
- \_\_\_\_\_. **INTRAEMPREENDEADORISMO**: para colaboradores que buscam empreender. Florianópolis: Pandion, 2013.
- LAPOLLI, É. M.; LAPOLLI, J. (org.). **Gestão de Pessoas na Atualidade**: Investindo no Capital Humano. 1.ed., Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, É. M.; ROSA, S. B. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável**: visão global e ação Local, Volume 1 (2009);

- LAPOLLI, É. M.; ROSA, S. B. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação Local**, Volume 2 (2009);

## 1.6 TESES E DISSERTAÇÕES DE OUTROS PROGRAMAS

Procurou-se teses e dissertações de outros programas desenvolvidos no âmbito das Universidades que possuem programas recomendados pela CAPES. Assim, após pesquisa no banco de teses e dissertações da CAPES, os documentos encontrados e que mais estão alinhados à presente tese foram:

- CASTRO, A. A. **UM MODELO DE AVALIAÇÃO DOS ANTECEDENTES DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO**. MESTRADO PROFISSIONAL em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS, 2011.
- BUENO, José Lucas Pedreira. **O EMPREENDEDORISMO COMO SUPERAÇÃO DO ESTADO DE ALIENAÇÃO DO TRABALHADOR**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.
- MIRANDA, Daniel Francisco. **CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL INTRAEMPREENDEDOR DOS DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2013.
- REIS, D. G. **A CONTRIBUIÇÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDOS DE CASOS NAS EMPRESAS CEDRO TÊXTIL, IVECO LATIN AMÉRICA E ITAMBÉ**. MESTRADO PROFISSIONAL em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO, 2012.

- **SEGUNDO, K. M. A. O INTRAEMPREENDEDORISMO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: O CASO DAS ATIVIDADES ARTÍSTICO-CULTURAIS NO IF CATARINENSE FAZENDO A DIFERENÇA.** MESTRADO ACADÊMICO em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU, 2012.
- **SOUZA, C. P. S. PROCESSO DE INTRAEMPREENDEDORISMO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA EM CURITIBA-PR.** MESTRADO ACADÊMICO em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2012.

### 1.7 OUTROS LIVROS CONSIDERADOS RELEVANTES

Prosseguindo com o trabalho de busca de referencial teórico para a presente tese, selecionou-se livros clássicos que tratam da temática do Empreendedorismo, do Intraempreendedorismo e sobre a Administração Pública no Brasil. A lista a seguir apresenta nove obras que, sem a intenção de exaurir o tema, fizeram parte do texto final da tese.

- **DORNELAS, José Carlos Assis. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- **DRUKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.
- **HASHIMOTO, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e Ações Governamentais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

## 1.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a conclusão da pesquisa bibliográfica, entendeu-se que a tarefa de despertar o intraempreendedorismo, de tal sorte que se melhore a qualidade da entrega nas organizações públicas, necessitava de pesquisas aprofundadas, além da busca de casos práticos e voltados ao ambiente nacional. De posse de tais descobertas, foi possível complementar a experiência internacional pesquisada na revisão sistemática.

Dessa forma, baseado na história de vida apresentada e no estudo realizado é que reforçou-se ainda mais o interesse desse pesquisador em estudar questões relativas às práticas e ações intraempreendedoras no serviço público, sob a forma de uma tese de doutorado.

Neste contexto, ao concluir a revisão sistemática e a Pesquisa Bibliográfica e tendo lido diversos artigos acerca do tema da pesquisa, percebeu-se que há uma lacuna no conhecimento sobre o intraempreendedorismo no setor público. Acreditou-se, assim, que uma

tese que estudasse quais as práticas intraempreendedoras que ocorrem na gestão pública poderia vir a preencher essa lacuna. Assim, o título "funcional" foi alterado para: **“MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEADORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicasos”**.

## APÊNDICE 3: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA  
POSTAL 476 CEP 88.040-900 -  
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: secretaria@egc.ufsc.br



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado a participar voluntariamente da pesquisa realizada pelo pesquisador **Roberto Kern Gomes**, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> **Édis Mafra Lapolli**, para fins de conclusão da tese de **Doutorado** junto ao programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da UFSC, sob o título: **MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicasos**.

Tal pesquisa tem o objetivo de criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública e o procedimento utilizado para a coleta de dados será a aplicação de questionário e entrevistas com os gerentes das organizações escolhidas para o estudo.

Em concordância com o inciso IV da resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 30 minutos, quando serão abordados aspectos referentes às minhas atitudes e práticas no trabalho em situações e ações intraempreendedoras, concernentes à minha atividade na instituição.

Estou ciente que, havendo qualquer incidente no seu decorrer da entrevista como desconforto ou qualquer situação que cause ansiedade, por exemplo, o pesquisador estará à disposição para prestar qualquer assistência que se faça necessária ao entrevistado.

O pesquisador prestará esclarecimento, quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto, poderei desistir da entrevista sem sofrer prejuízo, bastando que informe, a qualquer tempo, ao pesquisador que não prosseguirei com a ela. Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação. Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com o pesquisador pelo endereço R. Duarte Schutel 100 - Centro, Florianópolis - SC, 88015-640 ou pelo telefone: (48) 96469285, ou, ainda, por meio eletrônico através dos e-mails: robertokerngomes@gmail.com ou edismafra@gmail.com.

Fui informado também que todos os dados oriundos da coleta são confidenciais, e que há garantia de ressarcimento em caso de eventuais despesas decorrentes da pesquisa, bem como de indenização em caso de eventuais danos decorrentes dela.

Em caso de dúvida, O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC) fica localizado no Prédio Reitoria II, 4º andar, sala 401, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis. Telefone para contato: 3721-6094.

Finalmente, fui informado que o TCLE está escrito em duas vias e que uma via será fornecida a mim e a outra ficará com o pesquisador;

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação da referida entrevista.

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do Pesquisador: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 4: Formulário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA  
POSTAL 476 CEP 88.040-900 -  
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL: (048) 3721 2451 - E-mail: secretaria@egc.ufsc.br



### FORMULÁRIO:

1.1 - Idade:

1.2 - Tempo de serviço na instituição:

- <= a 3 anos;
- > 3 e <= a 10 anos;
- > 10 e <= a 20 anos;
- > 20 anos;

1.3 - Grau de Instrução:

- Técnico/Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

1.4 - Sexo:

- Masculino     Feminino

## APÊNDICE 5: Planilha com as Categorias e Subcategorias Utilizadas para a Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Análise do Discurso – Trechos das Entrevistas	Pergunta Norteadora
Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ambiente/Cultura	Características Empreendedoras		Quais características Empreendedoras você acredita possuir?
	Ambiente de Trabalho e Compartmento Empreendedor		Você acredita que o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento empreendedor? Como?
	Ambiente de Convívio Pessoal e Compartmento Empreendedor		Você acredita que o seu ambiente de convívio pessoal influenciou ou influencia seu comportamento. Dê um exemplo
	Estímulo ao Empreendedorismo é Passível?		Como você acredita que se pode estimular o intraempreendedorismo, de modo a gerar atitudes empreendedoras nos servidores?
Liberdade de Ação	Passou apoio da alta direção da organização para implementar projetos inovadores		Você sente que possui apoio da organização para implementar projetos inovadores? Descreva uma situação em que isto ocorreu?
	Passou autonomia para criar novos meios de fazer seu trabalho		Você possui autonomia para criar meios de fazer seu trabalho? Como? Descreva uma situação.
	Existe rotação na ocupação dos cargos		Você acredita que a prática de rotação de cargos pode auxiliar no surgimento de ideias inovadoras? Esta prática existe aqui? Detalhe uma situação específica.
Reconhecimento dos Intraempreendedores	O trabalho inovador e intraempreendedor é reconhecido pela organização (Recompensa Psíquica)		Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela organização? Conte-nos um exemplo em que você foi reconhecido pela que fez.
	Existe Recompensa Financeira para o Compartmento intraempreendedor		Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?
Comunicação Interna	A comunicação é fluida		Como é a comunicação na sua organização? Há ruídos ou mal-entendidos? Descreva uma situação.
Tolerância a Erros	Há tolerância a erros na sua organização		Você sente que há tolerância a erros na sua organização? Descreva uma situação.
Prática de Treinamento e Desenvolvimento	A organização investe em treinamento do seu quadro de servidores		Existe alguma política de Treinamento e Desenvolvimento na sua organização? Qual sua opinião a este respeito.
Prática de Liderança	O seu Líder incentiva o aparecimento de novos líderes		Você identifica líderes empreendedores na organização? Como? Ele incentiva novos Líderes?
Cultura Organizacional	Resultados		Você acredita que o Intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para a cidadã? Como?
	Burocracia/Estrutura		Você acredita que a cultura organizacional do ambiente público influencia nas práticas intraempreendedoras? De que forma?
	Contratação de Empreendedores		Você acredita que seja possível atrair funcionários empreendedores para o serviço público? Como seria viável?
	Desafios		Nas suas visões, quais são os principais desafios para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público?
Entraves Legais	Lei de Licitações e Estatuto dos Servidores		Como você acredita que a Lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93) e o estatuto dos servidores públicos federais (Lei 8.112/90) influenciam no comportamento empreendedor dos servidores?
Avaliação de desempenho de Intraempreendedores	Questões ideológicas		Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE 6: Roteiro da Entrevista Semiestruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA  
POSTAL 476 CEP 88.040-900 -  
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: secretaria@egc.ufsc.br



### ROTEIRO DA ENTREVISTA:

#### I – Introdução

##### Considerando as características ressaltadas (conversa inicial)

1. Quais características Empreendedoras você acredita possuir?
2. Você acredita que o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento empreendedor?  
Como?
3. Você acredita que o seu ambiente de convívio pessoal influenciou ou influencia seu comportamento.  
Dê um exemplo
4. Como você acredita que se pode estimular o intraempreendedorismo, de modo a gerar atitudes empreendedoras nos servidores?

#### II – Práticas Intraempreendedoras

5. Você sente que possui apoio da organização para implementar projetos inovadores? Descreva uma situação em que isto ocorreu?
6. Você possui autonomia para criar meios de fazer seu trabalho? Como? Descreva uma situação.
7. Você acredita que a prática de rotação de cargos pode auxiliar no surgimento de ideias inovadoras?  
Esta prática existe aqui? Detalhe uma situação específica.
8. Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela organização? Conte-nos um exemplo em que você foi reconhecido pelo que fez.
9. Como é a comunicação na sua organização? Há ruídos ou mal-entendidos? Descreva uma situação.
10. Você sente que há tolerância a erros na sua organização? Descreva uma situação.
11. Existe alguma política de Treinamento e Desenvolvimento na sua organização? Qual sua opinião a este respeito.
12. Você identifica líderes empreendedores na organização? Como? Ele incentiva novos Líderes?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA  
POSTAL 476 CEP 88.040-900 -  
FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA  
TEL: (048) 3721 2451 - E-mail: secretaria@egc.ufsc.br



### III – Serviço Público

13. Você acredita que o Intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para o cidadão? Como?
14. Você acredita que a cultura organizacional do ambiente público influencia nas práticas intraempreendedoras? De que forma?
15. Você acredita que seja possível atrair funcionários empreendedores para o serviço público? Como seria viável?
16. Na sua visão, quais são os principais desafios para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público?
17. Como você acredita que a Lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93) e o estatuto dos servidores públicos federais (Lei 8.112/90) influenciam no comportamento empreendedor dos servidores?
18. Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?
19. Você tem alguma coisa a acrescentar?

## APÊNDICE 7: Resultado das Entrevistas no IBGE por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Análise de Conteúdo	Pergunta Norteadora
Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ambiente/Cultura	Características Empreendedoras	<p>E1 Bom, eu acredito que eu tenha iniciativa, perseverança, coragem. Mas acima de tudo, eu acho que de certa forma é uma insatisfação com a coisa. É isso que mais me motiva a empreender é quando eu não me sinto satisfeito com uma determinada situação. Qualquer que seja. Aquele negócio de “a gente vem fazendo assim”, mas você não vê um resultado daquilo. O primeiro sentimento meu sempre que eu empreendo é uma insatisfação com aquilo que está ali. E não é com as pessoas, nada disso. É com o processo mesmo, com problemas né, aquela situação que a gente tá enfrentando. Então, além daquelas características normais, eu acho que a principal é essa. O que faz com que me motive a partir para criar alguma coisa que possa fazer a diferença, mas criar alguma coisa que eu possa mensurar depois. Ou seja, que se possa ver onde a gente estava e onde é que a gente chegou e sem custo, pois a gente já tem a infraestrutura e os recursos humanos.</p> <p>E5 Eu me considero meio conservador, na verdade. Eu tenho problema com assumir risco. Eu gosto das coisas meio certas, eu evito ao máximo os riscos grandes. Mas acho que tenho visão de longo prazo, e planejamento. No serviço público às vezes as coisas são meio amarradas, burocráticas e, se vc faz alguma coisa diferente, todo mundo acha estranho, absurdo. Então, eu acho que isso inibe um pouco, vc pensa duas vezes antes de fazer alguma coisa nova, porque você vai se incomodar com esse, com aquele e tal.</p> <p>E7 Principalmente essa coisa da inovação, em uma área como a nossa a gente não pode ficar 5, 6 anos repetindo a mesma linha de trabalho, a mesma forma de enfrentar os problemas. Então, eu acho que sempre tem que se estar pensando em inovar. Nessa área tecnológica, na área de recursos naturais, a evolução é muito rápida. Então, vc tem que estar acompanhando e propor alguma inovação. Correr risco também é importante, pois ao propor um trabalho inovador, você tá sujeito, tá colocando sua vidraça sujeita a levar pedrada e tem que correr esse risco. Então, independente de vc iniciar um processo que no futuro possa ser melhor metodologicamente, você tem que ter um ponto de partida em que só terá riscos a correr. Isso não tem jeito.</p>	Quais características Empreendedoras você acredita possuir?

E1 Eu acho que o ambiente não tem como ele não influenciar. Eu acho que ele influencia tanto pra estimular quanto para acomodar as pessoas. [...] Eu entendo que se tu pegares um ambiente em que as pessoas não têm a característica de se indignar com as coisas que não estão bem e buscar alternativas para melhorar, salvo se as pessoas tiverem uma personalidade muito forte que consigam quebrar esse sistema para se tornar empreendedor. Então, em função disso que eu acho que o ambiente ele é sim uma condição importante, tanto pro bem quanto pro mal. [...].

E2 Eu acho que o ambiente pode influenciar positivamente se vc estiver num lugar que tenha liberdade de expressão, que tenha fluidez no trato com as pessoas, sem muita formalidade. E negativamente no sentido oposto, ou seja, um ambiente muito regrado, cheio de tabus, com muita distância, eu acho que isso dificulta.

E5 Totalmente. Tem gente acima e abaixo de você que, se você faz alguma coisa diferente ele te olha como se você fosse um ET. E ainda mais no meu caso, que tenho pouco tempo de casa, se você propõe alguma coisa nova, é difícil de ser aceita. Porque ele quer mudar um negócio que está dando certo. O povo é meio avesso à novidades e às vezes nem pensa se vai ou não dar certo, já fala que é coisa de maluco. Então certamente o ambiente de trabalho influencia. Mas é claro que, por outro lado, tem pessoas que também influenciam o comportamento inovador. Você tem que saber pegar o lado bom das pessoas. Tem chefe que incentiva, que dá apoio. O nosso chefe sempre ajuda e dá apoio. Dificilmente ele se opõe, pelo contrário, incentiva esse tipo de comportamento empreendedor. Acho que no SP o ambiente influencia mais negativamente, porque tem poucas pessoas assim.

E7 Influencia para o bem e para o mal. Eu cheguei em um ambiente em que boa parte dos funcionários já está acomodado e com idade de aposentadoria e eu fui influenciado no sentido inverso. Eu vi isso tudo e disse: não é isso que eu quero para mim. [...] Então, eu não me conformei com isso, me influenciou e me motivou a não me enxergar naquela posição. Então, influencia tanto pro bem quanto pro mal. Vai depender da pessoa de adotar uma postura. É livre arbítrio. Ele vai chegar, sentar no lado e ficar quieto ou vai se inconformar com aquela situação que está no entorno e vai propor uma alternativa para fazer algo novo. O ambiente influencia, mas não é determinante, é superável.

Ambiente de Convívio Pessoal e Comportamento Empreendedor

E1 Na verdade, por eu ser de uma família humilde, eu sempre tive que me virar. Eu nunca ganhei nada. Então eu tenho característica de não dar nada para ninguém apenas por ser meu amigo, mas sim por merecimento [...] uma vez que tudo que eu conquistei foi na base do trabalho. Então eu acho que o ambiente familiar e pessoal faz parte disso.

E3 Eu acho que na verdade isso é uma coisa inata, porque eu tenho outras atividades fora de IBGE, em função de já ter feito um esporte, de já ter tocado numa banda, já joguei basquete, já fui tecladista de anda banda, coisas assim. Então isso influencia sim. E depois, para uma pessoa que sai de casa, como eu saí, e fui trabalhar a 1000 Km de distância, tem que ser empreendedor. [...] A gente sonha, pensa e realizar as coisas, enfim.

E5 Sim. Por exemplo, eu tenho trabalhado com eventos fora do IBGE. Então, com meus amigos, a gente tem corrido riscos e empreendido em evento. Quando digo que sou servidor público o pessoal até acha estranho, porque parece incompatível. Mas isso tem ajudado a mudar meu pensamento aqui no SP.

Você acredita que o seu ambiente de convívio pessoal influenciou ou influenciaria seu comportamento. Dê um exemplo

Estímulo ao Empreendedorismo é Possível?

E1 Eu acho que o ponto principal é fazer com que, de alguma forma, as pessoas fiquem indignadas com alguma situação. Eu acho que a indignação é o primeiro passo. Se você tá satisfeito com a situação é difícil tu empreender. Então eu acho que as crises são importantes para você refletir. [...]. Então, eu procuro aqui é fazer com que eles se indignem. Ou eu passo a propor para eles, de forma discreta, um pensamento diferente sobre um mesmo problema. [...] Assim, eu procuro estimular na equipe nova a tarefa de pensar diferente, senão a gente faz tudo no automático[...]. Então, eu acho que o mecanismo de procurar fazer com que as pessoas tenham uma indignação ou um pensamento diferente sobre tudo o eu é feito na gerência é o primeiro passo para estimular o início do empreendedorismo.

E2 Se eu estimulo e dou acesso ao servidor de entrar na minha sala a qualquer hora, para discutir qualquer assunto, se estimulo a conversa e ouço as coisas boas que ele traz, se dou essa abertura, eu acho que isso estimula.

E3 Bem, eu acho que dá pra incentivar em todo mundo, mas tem que saber incentivar. Começando primeiro com a formação técnica da pessoa [...] tem que tentar colocar a pessoa certa no lugar certo [...] propor novos projetos, aí tu ganha a pessoa.

E4 Sim, principalmente pela questão do exemplo. No nosso caso, o gestor atual, pelo exemplo, influencia muito positivamente o comportamento empreendedor dos servidores. Ele nos deixa trabalhar e dá suporte para todas as ideias que temos. Então, isso já empolga e motiva as pessoas.

E5 Acho que sim. Mais com atitudes. Você tomar a dianteira de atitudes e fazer com que, pelo exemplo, as pessoas também faça acontecer. [...] Então acho que o gerente tem que ser o líder, no sentido de partir dele as ideias e servir de exemplo. Isso ajuda e estimula o empreendedorismo.

E6 Acho que às vezes o exemplo pode estimular a maneira como o empreendedor age, porque se tu começa a tomar uma decisão isso pode ajudar os demais servidores também.

Como você acredita que se pode estimular o intraempreendedorismo, de modo a gerar atitudes empreendedoras nos servidores?

<p style="text-align: center;"><b>Liberdade de Ação</b></p>	<p>Possui apoio da alta direção da organização para implementar projetos inovadores</p> <p>E1 Sim e não. É uma coisa complexa, pois, nos limites da Unidade Estadual sempre tive total apoio. Mas quando se quer entrar na esfera nacional, se por um lado a gente tem apoio, por outro lado outras áreas que se sentem afetadas elas embarreram. Mas quando a ideia é realmente boa, ela é aceita.</p> <p>E2 Eu acho que sim. O Banco de Dados que temos aqui em Santa Catarina, nós temos total liberdade, se a gente tem alguma ideia, a gente vai lá discutir e vê se dá para implementar e tal. Inclusive a gente é até incentivado a isso. Então eu vejo isso como uma possibilidade de a gente inovar, de a gente fazer.</p> <p>E4 Em parte sim. Por exemplo, a questão da pintura do prédio, quando eu falei para o Chefe da Unidade, na hora ele aceitou. Tem o apoio.</p> <p>E6 Eu tenho e acho que toda a iniciativa de inovação, toda ideia que você possa ter são aceitas, porque nós temos hoje na unidade Estadual, na frente da nossa unidade, uma pessoa que tem uma liderança muito grande e uma visão muito grande e ela te dá essas oportunidades de, se você tiver algum alguma ideia alguma coisa que possa contribuir para a organização nós temos total apoio, sem dúvida.</p> <p>E7 Eu acho que eu não sou exemplo, porque eu recebi todo o apoio possível para implantar meus projetos. [...]. Então, eu penso que o meu entusiasmo não seja o mesmo dos demais, pois no meu caso eu recebi o desafio do diretor, trouxe pra unidade, foi recebida muito bem aqui pelos gerentes e pelo chefe da UE. Recebemos equipamento, mão de obra. Então eu, o projeto e a ideia recebemos muito apoio da organização. [...]. Eu ouvi da presidente e do diretor que eles perceberam uma boa ideia e por isso apostaram nela. [...]. Recentemente eu mandei um e-mail para a presidente agradecendo pelo apoio e ela respondeu: “nós simplesmente reconhecemos uma boa ideia desenvolvida por um grupo brilhante”. Foi isso que ela me respondeu. Então, isso para mim foi tudo, porque ela viu, acreditou, apoiou e levou adiante, tanto que isso já está em NYC, na ONU.</p>	<p>Você sente que possui apoio da organização para implementar projetos inovadores? Descreva uma situação em que isto ocorreu?</p>
---	--	--

Possui autonomia para criar novos meios de fazer seu trabalho

E1 Dentro Unidade Estadual nós temos total autonomia para implantar projetos, como o BDOSC, que é um sistema que nós utilizamos aqui e tem nos auxiliado a melhorar a gestão, otimiza processos e nos dá uma visão real e mensurável do que tem sido feito pelas agências. [...] O problema é quando subimos para o Rio, onde é a nossa sede. Aí a gente bate com muita coisa de orgulho e vaidades que são difíceis de transpor.

E2 Sim, eu acho que se você estiver dentro dos limites legais, você tem sim autonomia para criar, como no caso do BDA, que falei anteriormente.

E5 A gente é subordinado ao RJ. Então, tudo que a gente quer fazer de diferente, o Chefe diz que pode fazer, mas pede pra gente consultar a sede. Daí um consulta o outro, que consulta o outro e, no final, acabam colocando um monte de empecilhos que acabam inviabilizando a ideia, mas que dá pra fazer dá.

Você possui autonomia para criar meios de fazer seu trabalho? Como? Descreva uma situação.

Existe rotação na ocupação dos cargos

E1 Sim, eu acho que pode ajudar, pois mexe um pouco com aquela coisa de zona de conforto. Um exemplo disso é que todos os gerentes que estão hoje aqui são novos. E isso não ocorreu de uma hora para outra. Eu levei quase 3 anos para ir identificando as lideranças e colocando-as naquele lugar em que eu acreditava que elas pudessem produzir mais e melhor.

E2 Sim, eu acho que é positivo. Mas eu acho que isso não acontece aqui no IBGE. A rotação faz com que você consiga observar mais coisas e dar sua contribuição em cima daquilo. Então, vai criando na pessoa essa nova mentalidade, acaba com a mesmice. Eu não acho que a pessoa deveria ficar muito tempo no cargo. Não concordo com isso, teria que ter essa rotação. Mas aqui, eu acho que a gente não tem porque falta gente para querer assumir cargos. Às vezes eu tento estimular os servidores, dizendo que daqui a pouco eles é que serão os gerentes, mas eles dizem que não querem, perguntam se é obrigado e tal.

E4 Sim, acho que poderia ajudar. Tanto a mudança de chefia quanto a mudança de servidores dos seus postos. Isso ocorre pouco, mas tenho certeza que ajudaria na criatividade e inovação. Um chefe novo, com ideias novas pode ajudar o setor a melhorar. Trocar a gerência, por exemplo, faz com que o chefe novo mantenha as ideias boas do antecessor e aplique ideias novas, uma nova visão sobre os problemas. No caso da rotatividade dos servidores entre as áreas também seria bom. Acho que no máximo 5 anos deveria ser o tempo de permanência, pois depois disso, o serviço cai em uma rotina, aquela coisa de fazer sempre a mesma coisa e tal, de se cansar. Também acho que a pessoa deveria rodar para poder conhecer bem a instituição, os outros setores, sem cansar do que faz. Isso daria flexibilidade e ele arriscaria mais também.

E5 Acho que pode auxiliar, mas a gente tem outro lado. Eu concordo que é uma coisa salutar, mas tem que tomar um certo cuidado, porque as vezes o cara está desenvolvendo um projeto e, do nada, você diz que tem que trocar para oxigenar, para dar chance pra outro e isso pode interromper o trabalho. Daí entra outro que pensa diferente e que mudar tudo. Então, eu acho que é importante, mas tem que tomar cuidado para não gerar problema.

E6 Também acho que a rotatividade constante, sei lá, um ano, dois, três anos, alguma coisa nesse sentido, também acho que não é não é salutar. Eu penso que tem que ser assim uma rotatividade não porque tem que ser feito, mas para ter essa nova visão de quem tá entrando, mas sou favorável sim que as pessoas não sejam eternas no cargo e muito menos vitalício no cargo. Aqui no IBGE para os chefes das unidades e para os coordenadores agora há um tempo máximo de 4 anos, prorrogável por mais quatro. Mas nas agências do interior isso é difícil, até porque muitas delas têm só um ou dois servidores, de modo que não tem como fazer rotação de cargos.

E7 Sim, pois eu acho que se a pessoa ficar mais de 5 anos no mesmo lugar ela tende a se acomodar. Então eu acho que o rodízio é fundamental, pois o desafio se cria a partir da mudança. A mudança sempre é boa, pois nela você limpa sua gaveta, tira as coisas que

Você acredita que a prática de rotação de cargos pode auxiliar no surgimento de ideias inovadoras?  
Esta prática existe aqui? Detalhe uma situação específica.

### Reconhecimento dos Intraempreendedores

O trabalho inovador e intraempreendedor é reconhecido pela organização (Recompensa Psíquica)

E2 Eu acho que sim. Quando eu cheguei aqui eu não conhecia ninguém. Fiz o meu trabalho normal. Depois eu assumi a PNAD contínua sem gratificação sem nada, porque eu acho que a gente já ganha nosso salário para trabalhar. Daí eu assumi a pesquisa, dei a cara e era complicado no início. Depois, quando surgiu a gratificação, eu recebi, fui nomeada para o cargo, então eu acho que tem esse reconhecimento.

E4 Acredito que por alguns sim. Em oito anos é a primeira vez que ocupo cargo de chefia e, logo, de gerente. Então acho isso um reconhecimento.

E5 Eu acho que RH é complicado, mas sim, tive. O próprio cargo de gerente é um reconhecimento, até pelo meu tempo de casa. Também tenho reconhecimento no dia a dia pelos servidores, principalmente os aposentados. Sempre me agradecem pela atenção, pelo atendimento e tal. Então isso é uma forma de reconhecimento também. Eu sou uma pessoa muito paciente e tento atender com muita calma e atenção e eles gostam. Também tenho reconhecimento por parte da chefia e pelos próprios servidores no dia a dia.

E6 Eu penso o seguinte: Se eu não tivesse sido reconhecido eu não estaria na posição que eu estou, ocupando o cargo de coordenador operacional do CENSO no estado. Então eu vejo que sim, eu sou reconhecido, até pelo meu trabalho prestado também. Eu nunca fui uma pessoa de ficar atrás de uma mesa esperando a banda passar, do tipo pra mim tá bom, tem meu salário e tal. Eu sempre busquei ter outras oportunidades.

E7 Bem, eu já respondi que fui muito reconhecido, mas um exemplo é que fomos eu, o diretor e a presidente, só nós três, ao ministério do planejamento, para que eu expusesse ao secretário executivo do MPOG o nosso projeto e como trabalhávamos. Era uma forma de integração entre o software livre com baixo custo, agilidade e resultado multiuso. Isso para mim já foi o reconhecimento máximo que eu poderia receber.

Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela organização? Conte-nos um exemplo em que você foi reconhecido pelo que fez.

Existe Recompensa Financeira para o Comportamento intraempreendedor

E1 Eu acho que podemos melhorar muito na questão da avaliação de desempenho, pois hoje o que temos é pró-forma. Então os chefes fazem a avaliação de desempenho porque é obrigatória e os servidores veem como punição. Mas acho que uma política de remuneração variável poderia ser ótima para estimular o empreendedorismo. Eu sou entusiasta da meritocracia. Então, na medida em que todos têm as mesmas condições de trabalho, deveriam de alguma forma ser cobrados pelo atingimento de metas e isso deveria refletir no trabalho. Já a posição do sindicato, eu sou muito cético quanto a isso, pois a impressão que tenho é que qualquer iniciativa que venha da direção no sentido de tentar melhorar a gestão, trazer eficiência, melhorar a qualidade, a impressão que tenho é que eles são contra.

E2 Agora avaliação de desempenho versus empreendedorismo eu acho que não mudaria nada. Porque eu acho que isso é da pessoa e você não muda isso em função de dinheiro.

E3 Do jeito que tá hoje em dia eu acho que tá bem ruim. Por que não estimula e não impacta muito no rendimento. Impacta na gestão, porque temos que gerenciar isso.

E4 Eu acho que sim, mas acho que mais importante que atrelar o salário a uma avaliação de desempenho, é ter uma política de progressão. A nossa progressão é anual, por tempo de serviço. Então, eu fazendo ou não, eu vou progredir. Então, o que me motiva a continuar inovando? [...] Acho que deveria ter uma política que mantivesse o cara focado, tipo, eu quero crescer, eu quero chegar lá. E a nossa avaliação de desempenho é muito fraca, porque não conseguimos mensurar as metas nem avaliar se o cara conseguiu chegar lá. É muito subjetivo. Com relação ao sindicato, acho que ele está mais preocupado com o salário do que com o desempenho e com sua avaliação do servidor dentro do órgão.

E5 A nossa avaliação de desempenho hoje serve mais para punir o servidor que não tem um bom desempenho, todo mundo acha isso. Você não vê a pessoa feliz porque vai ter uma avaliação de desempenho, é muito raro. Geralmente as pessoas têm medo, porque ela não é um instrumento de incentivo e sim de punição, que as pessoas vão perder dinheiro e tal.

E7 Eu acho que podemos melhorar avaliação de desempenho, mas ela pode ser um ótimo instrumento de apoio aos intraempreendedores. Digo isso porque, se souberem que estão sendo avaliados e que podem ter uma remuneração variada em função de seu desempenho, acredito que mais intraempreendedores poderiam surgir. Além disso, penso que poderia ser uma ferramenta que poderia também atrair mais empreendedores para o SP. Com relação ao sindicato, pelo que eles apresentam nas assembleias, penso que eles não se mostram muito afeitos nem com o intraempreendedorismo nem com a avaliação de desempenho.

Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável podem auxiliar o intraempreendedorismo?  
Como você vê a posição do sindicato acerca disso?

### Comunicação Interna

A comunicação é fluida

E1 Sim, há muitos ruídos de todas as partes [...]. Há também ruídos entre os setores, pois às vezes uma informação gera um mal entendido entre as gerências e daqui a pouco ninguém se fala mais e vamos ver que tudo foi gerado por um mal entendido. Isso é uma das coisas que me incomoda e que me motiva para tentar mudar. Então, eu quero inovar nisso daí para tentar resolver esses problemas de comunicação. Eu vou me empenhar nos próximos meses a arrumar isso, porque temos problemas que poderiam ter sido resolvidos na base, na origem, mas acabam passando adiante e gerando ruído e estresse desnecessários.

E2 Eu acho que ruído sempre tem. Tem muita rádio corredor. E isso atrapalha, mas se vc se deixa atrapalhar. Eu procuro não ouvir ou desconsiderar o que ouço. Não dou atenção. [...] Até porque, infelizmente as pessoas só comentam coisas ruins. Ninguém vai pro corredor pra falar bem, né?

E3 Os canais de comunicação em si funcionam muito bem, eu acho que funciona. Hoje se mandar um e-mail, se tiver uma mensagem instantânea, se estiver viajando, tem o whatsapp que a gente recebe, então, eu acho que funciona bem. Só a gente tem que estimular as pessoas a falar realmente o que está acontecendo e deixar claro que é isso, isso e isso.

E4 Temos problemas de ruído sim, porque primeiro, às vezes no e-mail as pessoas não conseguem ser muito claras.

E7 Todos os ruídos possíveis. Daqui pra ali, de cá pra lá etc.[...] Então, há total problema de comunicação que dificulta o intraempreendedorismo. Como eu não tenho clareza de até onde posso ir, para não esbarrar em outras áreas, a gente fica com medo. Mas a gente tá melhorando isso. Criamos uma comissão só para discutir esses problemas e acho que vai melhorar.

Como é a comunicação na sua organização? Há ruídos ou mal-entendidos? Descreva uma situação.

## Tolerância a Erros

Há tolerância a erros na sua organização

E1 Há tolerância de erros e eu acho que se a gente arrisca, a gente pode arriscar, pois tanto a organização, mas nosso próprio estatuto nos permite. Quer dizer, a gente não pode ser demitido, a não ser que cometa algo ilícito que esteja descrito na lei. Então, isso acaba sendo um estímulo para inovar e empreender. É claro que, se você começa a errar muito e repetidamente, alguém vai te parar, mas acho que a tolerância é boa e para o bem. Aqui em Santa Catarina também a gente tolera. Isso não quer dizer que a gente vai passar a mão na cabeça de quem comete falhas, mas é importante o servidor saber que ele pode tentar inovar, fazer diferente e que vai ter o nosso apoio, senão ninguém faz nada diferente. A única maneira de errar é fazendo.

E2 Sim. Na sede, às vezes tem erro e a gente vai a público assumir. Aqui na UE eu já errei e erro até hoje. Eu não suporto errar, mas a primeira vez que vi um erro grande meu, eu entrei na sala do Chefe da Unidade, tava muito tensa, mas disse, olha eu errei, mas já corriji, fiz isso, isso e isso e tal. Daí ele me falou: Olha, vc errou porque você tá trabalhando. Então, é o nosso erro. Se você acha que a solução é essa, vai lá corre atrás e vamos resolver. Então, não teve em nenhum momento nenhuma sanção. E isso é bom, porque estimula e você não fica travado.

E5 Acho que há certa tolerância sim. É claro que não significa que nada vai acontecer porque você tem certa responsabilidade. Mas nada muito grave, até porque a gente tem estabilidade e não vai ser demitido por qualquer coisa. É claro que tem o lado bom e o lado ruim de se perdoar erros, porque a gente tem gente que cometeu erros graves e sempre tem aquela coisa de deixa assim e tal. Então tem que tomar cuidado, mas acho que é importante o apoio e a tolerância ao erro para apoiar o empreendedorismo.

E7 Olha, eu acho que vai depender muito do tipo de erro. Então, nesse projeto, houve um erro em uma questão metodológica que poderia ser impactante no resultado final. Então a organização fez uma comissão para avaliar, e houve um cuidado e um amparo. Mas por conta de que até não era uma questão que pudesse comprometer o projeto. Todavia, não vejo que haja sanções muito pesadas. Então, isso nos dá certa tranquilidade para trabalhar e assumir riscos.

Você sente que há tolerância a erros na sua organização? Descreva uma situação.

<b>Prática de Treinamento e Desenvolvimento</b>			
<b>Prática de Liderança</b>	O seu Líder incentiva o aparecimento de novos líderes	<p>E1 Sim, eu identifico, tanto que como eu falei, mudamos todos os gerentes aqui de SC. Um exemplo é a Gerente de Recursos Materiais, que realmente é muito boa e tem se dado muito bem naquela gerência. Ela é inovadora, entusiasmada, ela tem persistência, sabe lidar com a equipe, é visionária, então ela possui várias características empreendedoras.</p> <p>E5 Eu acho que a gente tem um exemplo bom que é a Gerente de Recursos Materiais. [...] Ela dá o sangue e tem resultado [...] corre atrás das coisas e às vezes a gente nem sabe o que ela tá fazendo e ela diz que acabou de fechar um contrato, que teve uma ideia de fazer tal coisa e já fez, que ligou pra tal pessoa e tal. Então ela não fica esperando. Já vai fazendo o que tem que fazer sem se preocupar com o resto. [...] Então eu acho que ela é um exemplo de líder e empreendedora.</p>	Você identifica líderes empreendedores na organização? Como? Ele incentiva novos líderes?
	A organização investe em treinamento do seu quadro de servidores	<p>E1 Bom, na verdade, isso é uma coitada que tem que melhorar. Não é que não tenha totalmente, pois temos cursos na própria ENCE e no INEP. São cursos a distância sobre gestão, mas acho que pode melhorar. Temos, contudo, uma iniciativa muito importante da CRH, que foi o prêmio IBGE de Inovação, em que todos os servidores puderam participar. Trata-se de você inscrever uma iniciativa, modelo, software, o que seja que você tenha implantado no seu setor e que, de alguma forma tenha melhorado a maneira como as coisas são feitas. Vai ter prêmio inclusive em dinheiro para os principais projetos. Então, todo mundo diz que não dá pra fazer, que não é possível premiar em dinheiro que faz algo diferente e essa iniciativa é um exemplo de que dá pra fazer.</p> <p>E4 Eu acho que existe, mas ela é só virtual, o que não é bom para todos os funcionários, porque é maçante.</p> <p>E5 Quase zero. Pra não dizer que é zero, hoje em dia temos tido bastantes videoconferências. Talvez não seja o canal ideal, pois tem coisas que são muito rápidas e não dá pra aprender em videoconferências. Mas mesmo assim melhorou bastante, porque quando eu entrei no IBGE a gente tinha que aprender as coisas sentando do lado do cara que já fazia aquilo há algum tempo.</p> <p>E7 Acho que não temos uma política para isso e penso que se nós estivéssemos provocando isso, de repente nós teríamos aí pessoas que poderiam estar contribuindo no conjunto e que hoje estão adormecidas. Além disso, se eu tivesse talvez mais clareza de até onde eu pudesse inovar, de repente eu estaria criando mais e estou hoje atuando só timidamente. Então se a instituição colocasse claramente que ela precisa de você, para achar soluções, inquirisse que a gente inovasse, talvez eu tivesse ido até mais longe. De qualquer forma, eu arrisco bastante e arrisquei a vida inteira, senão não estaria nem aqui, mas acho que a instituição deveria ser mais clara nesse sentido.</p>	Existe alguma política de Treinamento e Desenvolvimento na sua organização? Qual sua opinião a este respeito.

**Cultura Organizacional**

## Resultados

E1 Olha, eu não tenho dúvidas disso. Uma vez que o intraempreendedor trabalha com tudo isso que nós falamos, com inovação, eficiência, de fazer mais com menos... Quer dizer, não é trabalhar mais, mas sim trabalhar de maneira mais eficiente. [...] O empreendedor percebe e consegue trabalhar com mais eficiência usando os recursos que tem. Então, eu não tenho dúvidas que se a gente conseguir trazer mais empreendedores para o serviço público, a gente teria mais eficiência. É claro que o nosso serviço aqui é indireto, quer dizer, a gente não tem uma fila aí na porta que tem no INSS. Então, diretamente é mais difícil a gente perceber a melhoria da entrega do nosso produto para o cidadão. É um serviço público indireto, mas, ao mesmo tempo, a eficiência, fará com que, de maneira indireta, o serviço seja melhor, na medida em que se vai gastar menos para executar o serviço.

E3 Acho que sim, e que conseguimos fazer isso sim. Acho que o comportamento pode gerar melhoria na entrega e acho que é algo plenamente positivo.

E4 Sim, principalmente na eficiência no trabalho, na qualidade da entrega do serviço ao cidadão, sim.

E6 Pode, porque enquanto instituição pública, todo conhecimento e motivação que você tem você vai gerar para o cidadão melhoria da qualidade, do serviço e da informação.

E7 Então, acho que se formos mais empreendedores, poderemos sim entregar resultados melhores. Um exemplo é o projeto os nomes do Brasil. Ou seja, os dados do IBGE, coletados pelo IBGE e analisados pelo IBGE, foram divulgados pelo IBGE e foi muito bem recebido pelos cidadãos. A população gostou de saber quantas pessoas no Brasil possuíam o mesmo nome, quantos joãos, marias, pedros etc. É um caso de ideia boa, que alguém teve e que foi bastante usada pela população.

Você acredita que o Intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para o cidadão? Como?

Burocracia/Estrutura

E1 Bem, sim e não. Quer dizer, a gente tem uma influência natural do ambiente, que é causado pela burocracia, que é própria do serviço público. Mas eu acho que a influência maior está no próprio servidor, quer dizer, não adianta você criar um ambiente que estimule o intraempreendedorismo se o sujeito vem aqui pra usar o SP como um degrau para sair. [...]. Hoje muitos vêm para ficar um tempo e depois sair ou porque sabem que poderão trabalhar menos que na iniciativa privada e não serem demitidos. Então, parte é o ambiente, mas parte já vem com as características daquele servidor. Por isso é que eu acho que deveríamos criar mecanismos para atrair mais profissionais que já tivessem esse perfil empreendedor para o serviço público.

E2 Acho que influencia negativamente, porque muitas vezes engessa todo o processo de trabalho. [...] Eu acho que o empreendedor não tem que ficar só no campo das ideias, senão fica só numa ilusão, um sonhador. Então pra vc colocar em prática vc esbarra muitas vezes na máquina do estado, porque precisa de equipamento, precisa de dinheiro e tal.

E4 Eu acho que essa cultura pode influenciar negativamente, a burocracia, por exemplo. E muita gente entra no serviço público achando que vai fazer seu pé de meia e preparar sua aposentadoria. Acha que vai vir aqui cumprir horário e não trabalhar. [...] Mas o cara que é intraempreendedor quando chega aqui, vai depender muito de onde ele cair. Se ele insistir, for perseverante, mas nunca for atendido, vai chegar o momento que ele vai desistir, não vai ficar nosso a vida inteira. Então, o ambiente tem que ter um mínimo que acolhimento, de incentivo para os empreendedores, mas eu acho que a gente tem isso aqui no IBGE.

E5 Acho que o cara tem essa vontade de inovar, mas a cultura influencia. É claro que a gente não pode usar isso como desculpa para não fazer nada, mas a gente sabe que é difícil.

E7 Acho que tende a influenciar negativamente, pois o sujeito acredita que estudou, passou no concurso, vai ganhar rios de dinheiro e não precisa fazer nada. Esta é uma visão predominante. Daí ele chega aqui e vê que não é nada disso. Então, não aceitar isso é uma forma de quebrar essa visão e provar que o servidor é capaz. Então, mais uma vez eu acho que o ambiente influencia, mas não é preponderante.

Você acredita que a cultura organizacional do ambiente público influencia nas práticas intraempreendedoras? De que forma?

E1 Acho que é difícil, mas, como falei, é a maneira que temos de melhorar. Eu penso que o governo tinha que criar uma legislação que auxiliasse nisso. Não sei como, de que maneira, mas tinha que ser uma forma que o empreendedor visse no serviço público uma possibilidade justamente de que ele consiga arriscar, um ambiente carente de inovação e com desafios, onde ele poderá aplicar seu potencial empreendedor. Então, primeiro o poder público deveria mostrar que existe este ambiente carente de inovação, de ideias e com desafios, que é o que o empreendedor gosta e segundo, achar alguma maneira de selecionar os candidatos que tivessem alguma característica empreendedora. Então, isso sim poderia auxiliar e melhorar o processo de ingresso de empreendedores no SP.

E2 Só se a gente mudasse a forma de ingresso, as provas. Não ficar só nessa coisa de disciplinas acadêmicas, mas colocar também alguma coisa que pudesse medir o empreendedorismo.

E4 Eu acho que é, mas não no curto prazo. Temos que mudar a visão que as pessoas têm do órgão. [...] Por exemplo, quando as pessoas veem o IBGE, elas já pensam em credibilidade, confiança e tal. E pra mudar a visão que se tem de um órgão leva tempo. Então, não é o SP em si, mas sim o órgão. Se o órgão tem credibilidade e reconhecimento como sendo confiável, de credibilidade e inovador, naturalmente já vai atrair empreendedores. Mas no curto prazo é difícil de acontecer. Então, primeiro temos que mudar a visão do órgão e depois atrair os empreendedores.

E5 É complicado atrair, porque todo mundo que chega aqui é por concurso, então é difícil vc criar um método para atrair essas pessoas. O que dá para fazer é desenvolver isso na pessoa. VC não sabe se a pessoa que entra no IBGE vai ter iniciativa ou não [...]. Então eu acho que atrair é difícil, não tem meios para isso, não dá pra fazer entrevista. Ela entra porque fez mais pontos do que outra no concurso, mas temos que desenvolver aqui.

E6 Eu penso que quem vai fazer quem vai fazer um concurso para o IBGE, a primeira coisa que ele vai pensar é: Vou trabalhar no serviço público, vou ter meu salário garantido, o valor é bom. Então depois que ele estiver aqui dentro é que ele pode se destacar. Então o que temos que fazer é desenvolver, porque eu acho que ninguém vai querer vir pra cá para fazer a diferença e sim para estar garantido. Então eu acho que tem é que desenvolver o cara depois que entrou.

E7 Hoje a seleção é somente através de prova escrita. Então, a revisão da situação passa pelo processo seletivo. Deveria ser possível algo como uma entrevista que identificasse as características que são importantes para o órgão. Tinha que ser um processo mais complexo, com questões qualitativas que avaliassem empenho, vontade, valores etc. Isso é feito na escolha dos chefes das unidades e dos coordenadores, quando há uma etapa de prova, avaliação de currículo, dinâmica de grupo e entrevistas. Isso poderia ajudar a atrair e selecionar mais empreendedores para o serviço público e até permitir que selecionássemos candidatos com esse perfil.

## Desafios

E1 Eu acho que grande desafio é a questão burocrática, que engessa bastante o SP. Por conta das regulamentações, das leis e dos órgãos de controle, muitas vezes um processo que poderia ser feito em uma hora leva uma semana, por conta de tudo isso. É difícil para um empreendedor, que gosta de ver o resultado de suas ações, lidar com essa letargia. Por outro lado, costume dizer que os desafios e obstáculos servem também como estímulo para os empreendedores.

E4 No IBGE, eu acho que o maior empecilho é que a gente ficou muito tempo sem concurso e isso causou um envelhecimento médio dos servidores. Somente em 2006 nós retomamos os concursos e, então, temos um degrau, uma diferença de gerações muito grande. Se você pegar os servidores novos, que entraram há menos de 10 anos e trabalhar neles, você consegue mudar a visão, a cultura. No limite, isso poderá atrair mais empreendedores, fazendo um ciclo virtuoso.

E5 Eu acho que o maior desafio é mudar a cultura, enfrentar pessoas que serão contra a qualquer tipo de mudança e, ao mesmo tempo, tentar incentivar isso. Na minha concepção não temos como medir no concurso se a pessoa é empreendedora ou não, então temos que desenvolver e evitar que as pessoas que têm essa veia empreendedora percam a vontade de fazer as coisa por desânimo, que é o que tem acontecido.

E7 O desafio primeiro é a questão da entrada, da seleção. Mas vejo que a política de gestão dos servidores também pode ser a chave. Temos que ouvir mais os servidores. Então, essa questão de transferência interna, onde você está, está bom? Aonde você quer ir, por quê? Então, temos que ter a vontade de mexer com essas pessoas e levantar o seu interesse, como elas estão, se almejam outro cargo, pois dessa forma, podemos identificar pessoas que estão ali adormecidas. Então temos que ter uma política de RH neste sentido.

Na sua visão, quais são os principais desafios para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público?

**Entraves Legais**

Lei de Licitações e Estatuto dos Servidores

E1 Eu penso que a lei de licitações e contratos já está suficientemente entendida e é muita clara em seus termos. Então não vejo muito como obstáculo. Eu acho que se o sujeito quer trabalhar, basta entender da legislação e aprendê-la. Às vezes, na verdade, isso é usado mesmo como desculpa, ou seja, aquele servidor que não é empreendedor usa a legislação como desculpa para não fazer alguma coisa.

Da mesma forma, o estatuto dos servidores públicos federais, eu penso que ele ajuda, ou seja, dá uma série de liberdades. Assim, o risco que o empreendedor correria ele não corre, porque, a não ser que ele faça algo muito errado e ilegal, ele não será demitido. Então, a lei dá chance e espaço para você fazer o que quiser dentro do serviço público, na medida em que você pode inovar, você pode dar sugestões, tem espaço e flexibilidade para trabalhar, você pode estudar e se desenvolver dentro ou fora da instituição. A lei apresenta uma série de benefícios nesse sentido para o servidor. Então eu vejo as leis 8112 e 8666 como auxiliares do empreendedorismo público e, inclusive, poderiam ser usadas para atrair mais empreendedores para o SP.

E2 Eu acho que a estabilidade acaba atrapalhando porque deixa a pessoa em uma zona de conforto. A mesmice, a pessoa fica ali, já entrou no SP e agora ninguém pode me demitir, não posso fazer nada, nada dá certo. Eu acho que a saída seria modificar um pouco essa questão. Para que ele fizesse valer a sua estabilidade.

E4 Eu acho que a 8666 não é um problema. Ela não engessa muito não. Ela regula sim, mas isso tem que ter, senão dá muita roubalheira. Mas a gente não deixa de fazer nada por causa de um pregão. A gente não deixa de contratar. Compramos e contratamos tudo o que precisamos aqui, mesmo com a lei rígida. De uma forma ou outra, mesmo demorando mais a gente contrata. Tem que ter persistência, que é uma característica do empreendedor. Já a 8112, eu acho que ela é mais problemática, pois o SP tem que ter uma certa proteção para o servidor. Por exemplo, um juiz tem que ter liberdade de prender alguém sem correr o risco de ser demitido quando mudar o governo. Só que também, você às vezes tem que manter funcionários muito ruins por conta disso. Porque é muito difícil demitir. Mas vejo uma visão positiva, porque se o funcionário está protegido do chefe, então ele tem liberdade para criar, arriscar e inovar. Então, acho que por um lado pode gerar problemas, mas a vejo também como apoio ao intraempreendedor.

E7 Eu acho que atrapalha. No caso 8112, ela nivela para baixo, pois estabelece atitudes e procedimentos mínimos, mas em nenhum momento está escrito, proponha melhorias, analise, seja atuante. Pelo contrário, você tem suas obrigações e basicamente diz para você caminhar na linha, na reta e não fugir do escopo. Não temos nenhum artigo que diga para você inovar, propor ou arriscar.

Como você acredita que a Lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93) e o estatuto dos servidores públicos federais (Lei 8.112/90) influenciam no comportamento empreendedor dos servidores?

<b>Avaliação de desempenho de Intraempreendedores</b>	Questões ideológicas	<p>E1 A posição do sindicato, eu sou muito cético quanto a isso, pois a impressão que tenho é que qualquer iniciativa que venha da direção no sentido de tentar melhorar a gestão, trazer eficiência, melhorar a qualidade, a impressão que tenho é que eles são contra.</p> <p>E4 Com relação ao sindicato, acho que ele está mais preocupado com o salário do que com o desempenho e com sua avaliação do servidor dentro do órgão.</p> <p>E7 Com relação ao sindicato, pelo que eles apresentam nas assembleias, penso que eles não se mostram muito afeitos nem com o intraempreendedorismo nem com a avaliação de desempenho.</p>	<p>Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?</p>
---	----------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE 8: Resultado das Entrevistas no IFSC por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo

Categorias Subcategorias	Análise de Conteúdo	Pergunta Norteadora
Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ambiente/Cultura Características Empreendedoras	<p>E8 Eu sempre fico pensando o que a gente precisa fazer pra mudar, pra avançar, né, então, eu penso que tenho iniciativa [...], mas eu acho que a inovação é uma palavra que resume bastante esse sentido do que a gente pode fazer na Instituição pra melhorar, ainda mais em tempos tecnológicos.</p> <p>E9 Eu tenho a característica de assumir as responsabilidades pelas coisas que acontecem ou que chegam até mim, mesmo que não seja da minha área de atuação. Esse sempre foi o meu diferencial. [...]. Eu sou muito fazedora. Eu sou muito de botar a mão e de me envolver com o trabalho.</p> <p>E10 Eu acho que as características que eu consigo avaliar em mim e que possam me associar a um perfil empreendedor é a coisa de não deixar pra amanhã, de manter uma agenda organizada e uma folha de produtividade. [...] Tenho o que chamamos de um eterno inconformismo. Eu nunca estou satisfeitos com a gestão. Então penso em como fazer mais com a estrutura que nós temos e como fazer mais com a agenda que nós temos, com o tempo que nós temos.</p> <p>E12 Eu acho que a visão institucional é importante, ou seja, ter um domínio, um conhecimento sobre a instituição, sobre a sua missão e sobre o seu papel como instituição. Mas eu acho que uma qualidade importante, pensando em empreendedorismo na esfera pública, na Gestão Pública, é a capacidade de gerir pessoas. [...] Então essa sensibilidade de comunicar, de se relacionar, eu acho que ela é uma condição importante para uma liderança ou para um gestor numa instituição pública. Eu acho que a capacidade de dirigir e identificar né o potencial das pessoas subordinadas ao gestor e permitir que as pessoas consigam, ao delegar as tarefas, que elas consigam desenvolver, mesmo com limitações, mas consigam desenvolver.</p> <p>E13 Eu acho que eu já assumi vários desafios aqui dentro da instituição, inclusive assumi riscos, porque no serviço público você assume responsabilidades pelas quais se pode ter que responder.</p> <p>E14 E acho que a característica assim mais preponderante é essa visão sistêmica. Não olhar só Para o campus. Eu sou oriundo do campus Jaraguá do Sul e hoje tô aqui na Reitoria, então muito eu acho que até por isso também, por ter essa visão mais sistêmica e de tentar compreender o todo. Eu sempre fui muito ligado ao fato de que eu tô numa instituição e eu tenho que saber o que esta instituição pretende e quais são seus objetivos e aí trabalhar numa visão mais de rede, mais sistêmica do que pensar eu lá no campus como o professor, dentro de um curso.</p> <p>E15 Bem, a minha maior característica é que a minha equipe me aceita e confia mesmo em mim, mas a minha outra característica importante é minha alegria e disposição. Além disso, eu confio muito na minha equipe e os apoio e estou sempre disposta a assumir os erros por eles.</p> <p>E16 Eu acredito muito no foco na sociedade. [...] O meu foco sempre é lá no aluno, é o que a gente pode entregar a melhor pra ele né, e não só pra ele, mas o entorno, a sociedade como um todo. E eu acho que é isso que traz a motivação pro empreendedor, é ele ter o foco naquilo que ele quer transformar. Essa é a minha visão do intraempreendedor, é aquela pessoa que não sossega nunca, que tem um constante inconformismo.</p>	Quais características Empreendedoras você acredita possuir?

E8 Eu acredito que pode. O ambiente pode influenciar e eu vejo que a gente precisa sempre ter no ambiente uma forma de motivar as pessoas [...]. Então eu acredito muito nisso, que o ambiente é fundamental para que a gente tenha uma gestão que seja inovadora e que motive as pessoas. Aqui no IFSC eu vejo que a nossa grande motivação, e por isso que eu acho que a nossa instituição tem um caráter importante na sociedade, são os alunos. Então, quando a gente se coloca com todos os problemas, em um contexto difícil né, com questões orçamentárias fortes, quando a gente se coloca com todas as dificuldades, às vezes dá vontade de jogar a toalha. Mas aí tu olha aqui tem um aluno e que o aluno depende da nossa atuação. Daí então eu vejo que esse aluno é o grande motivador da nossa instituição.

E9 Acredito que sim, tanto positivamente quanto negativamente. Eu acho que eu tive a sorte de, desde o início da minha atuação, trabalhar com pessoas que tinham muito esse perfil igual ao meu, de “vamos pegar junto”. E eu não sei se é uma coincidência ou uma sorte, mas a então escola técnica, que se projetou hoje no Instituto Federal, sempre teve a sorte de ter pessoas muito comprometidas na gestão.

E10 Decisivamente. Um ambiente de trabalho que é mais regrado tende a diminuir as possibilidades de empreendedorismo. Então eu tento dar bastante Liberdade pra equipe. Se tem que entregar relatório e não tá conseguindo se concentrar aqui, vai pra casa. Agora, existem regras que eu não posso abrir mão, por exemplo, o ponto eletrônico. Como resolver isso? Então eu libero o servidor e depois trago pra mim a responsabilidade de assinar a justificativa no ponto. Eu assumo o risco sim.

E11 Acho que sim. E acho que é uma coisa muito lógica, pois em um ambiente em que tu te sintas confortável e com liberdade para trabalhar, uma coisa vai puxando a outra. Então, a relação que tu tens com a chefia, a relação que tu tens com a equipe, tudo é ambiente e influencia bastante sim.

E12 Eu acho que pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente. A princípio eu acho o empreendedorismo ele sofre com uma disciplina, como a rotina de cumprimento de jornada de trabalho né.

E14 Completamente. Se você tem um ambiente de trabalho que não é propício para isso, quer dizer, se é inibido pra ter novas ideias ou você tem uma sistemática muito rígida tanto do ponto de vista de gestão, quanto de organização documental, isso inibe de você ter essa possibilidade de inovar de ver que você pode evoluir. Por exemplo, quando eu trabalhava na coordenação do curso em Jaraguá do sul, eu defendi que os alunos tivessem a liberdade de apresentarem os seus trabalhos de conclusão de curso de acordo com o formato que eles achassem mais adequado. E fizemos assim lá. Por que no momento que você bota lá que tem que ter esse item, esse formato e tal, ninguém vai fazer nada diferente e vai passar anos e anos sem qualquer mudança, sem inovar em nada.

E15 Eu acho que o ambiente de trabalho é feito pelas pessoas. Eu não acredito que exista um ente “organização”. Porque tudo quanto é teoria que a gente lê sobre administração põe como se o ambiente de trabalho fosse algo estático, e não é. Se as pessoas que estão dentro desse ambiente possuem um perfil, esse ambiente vai ter esse perfil, vai ter o perfil das pessoas.

## Ambiente de Convívio Pessoal e Comportamento Empreendedor

E8 Eu vejo assim: eu acho que tem fator pessoal, de temperamento e de características, mas acho que isso é reforçado pelo ambiente da família e do trabalho. Então, eu vejo assim bastante forte isso na minha vida.

E12 Eu acho que tem na família né, e tem a ver com os exemplos da minha mãe e do meu pai. Meu pai era um empreendedor. Ele era um pescador, que a partir de um determinado momento da vida profissional deles, ele resolveu colocar seu próprio negócio e produzir para comercializar. Então ele tinha esse perfil e a gente cresce tendo os pais como exemplo. A minha mãe também ajudava ele nesse negócio.

E13 Na minha família, só um de quatro irmãos é que foi para esse lado do empreendedorismo. Meu pai também era servidor público como professor da UFSC. Então, o nosso exemplo era mais de servidor público, mas ele sempre foi muito empreendedor, uma vez que ele foi diretor de centro, pró-reitor de pesquisa e tal. Então nós acabamos seguindo esse caminho similar ao dele.

Você acredita que o seu ambiente de convívio pessoal influenciou ou influencia seu comportamento.  
Dê um exemplo.

<p>Estímulo ao Empreendedorismo é Possível?</p>	<p>E8 Eu vejo que uma das questões é a capacitação. Eu acho que a gente pode trabalhar forte na capacitação. Também eu acho que numa gestão em que tu trabalhas de modo participativo e que tu decide as coisas de modo coletivo e ouve as pessoas, mesmo que a decisão seja unilateral do gestor, se ele conseguir ter formas e mecanismos de ouvir e consultar os servidores, isso motiva, porque o servidor sabe que a sua opinião e que a sua participação vale. Então, eu acho que essas duas questões a gente na gestão tem que ter muito esse tato de valorizar a atuação do Servidor.</p> <p>E12 Bem, eu acho que primeiro é identificando este perfil no servidor, essa capacidade de comunicar, de articular, de organizar, de liderar e de inovar. Quando a gente deseja alguém para uma diretoria, para uma Coordenação, a gente busca de imediato avaliar os nomes que a gente tem para ver se ele tem esse perfil, se é uma pessoa que se comunica bem, que tem capacidade de mediar e de articular diferentes opiniões.</p> <p>E13 Um pouco pelo exemplo, né. Inclusive quando eu tomo iniciativas empreendedoras, eu sempre trago eles para discutir, se envolver e auxiliar neste projeto. De certa forma, isso já faz com que eles se desenvolvam como parte dessas iniciativas empreendedoras. E também apoiando quando eles apresentam alguma ideia, desafio ou iniciativa empreendedora.</p> <p>E14 Eu acredito que o ambiente não pode ser um ambiente onde você tem a centralização do poder e da decisão, pois, se você centraliza você já não consegue ter as ideias fluindo de outras pessoas e novas possibilidades. Eu acho que a centralização e uma hierarquia muito rígida inibem muito esse processo. [...] Então onde você dá Liberdade para que as pessoas opinarem, discutirem e chegarem ao melhor termo para uma determinada situação, eu acho que é o que tem que acontecer, pois pode auxiliar e estimular a participação. Aqui, a gente trabalha muito com editais, e exatamente o que a gente trabalha aqui na pró-reitoria e a gente tem tentado trazer o pessoal pra discussão. E aí o pessoal vai fazendo essa discussão nos diferentes níveis. Não pode ser só o pró-reitor e o diretor. A gente acaba trazendo todo mundo para a discussão.</p> <p>E16 Eu acredito na capacidade de cada um e aí eu não aceito não como resposta, como resposta técnica para um problema dado. E isso influencia, o fato de trazer o desafio. Por exemplo: a gente precisa implantar isso, e vem a resposta: não dá! Opa, como assim não dá? Quando a pessoa diz que não dá, eu traço vários desafios, mas não dá porque? E a gente vai instigando, e eu acho que isso traz a equipe pra esse comportamento de desafio.</p>	<p>Como você acredita que se pode estimular o intraempreendedorismo, de modo a gerar atitudes empreendedoras nos servidores?</p>
---	---	--

### Liberdade de Ação

Possui apoio da alta direção da organização para implementar projetos inovadores

E10 Eu trabalhei com coordenação da coordenadoria de extensão e relações externas e tinha Liberdade total para propor processos, ou seja, era permitido testar ideias.

E12 Sim, eu tenho e a própria instituição me dá isso. E eu acho que eu só não faço mais por limitações mesmo né. Eu não me acho tão inovador. Eu sou um meio termo que, ao mesmo tempo em que eu quero Inovar, eu também levo em conta a inércia institucional e as dificuldades que se tem de inovar. Então, eu não sou tão ousado quanto eu gostaria. Eu acho que às vezes eu precisaria ser mais ousado nas ideias, na forma de comunicá-las e nas ações.

E13 Com certeza vem tendo todo o apoio. É claro que a gente sempre quer mais pessoas, né. Mas na questão do empreendedorismo propriamente dita, o departamento de inovação passou a ter também essa missão de promover o empreendedorismo na instituição. Então, hoje a gente tem uma carga de trabalho que demanda uma pessoa dedicada a isso, um docente, por exemplo, dessa área. Nós temos professores dessa disciplina que poderiam assumir isso. Porque ideias e querer fazer várias coisas, nós temos, mas às vezes a gente acaba sendo engolido pelos processos operacionais e demandas burocráticas.

E15 Sim. Sempre temos apoio por parte da reitoria para implementar novos projetos.

E16 Sempre. Eu acho que sempre que a gente traz uma ideia que vai melhorar o processo em que a gente está inserido, seja ele de qual nível, seja da tarefa ou mais estratégico, como exemplo, uma ferramenta que vai facilitar a comunicação com os diretores, a gente tem sempre esse apoio.

Você sente que possui apoio da organização para implementar projetos inovadores?  
Descreva uma situação em que isto ocorreu?

Possui autonomia para criar novos meios de fazer seu trabalho

E8 Bem, a gente por lei autonomia administrativa e tal. Mas nós temos uma restrição da questão orçamentária, e quem estabelece o orçamento é o governo federal, por meio da LOA.[...] A partir de 2015, com os cortes, a gente já começou a ter que trabalhar na parte de criatividade pra conseguir dar conta das mesmas coisas com menos recurso.

E10 Mas é de certeza nós tivemos autonomia e não é o meu, é de toda a equipe. Daí nós fomos experimentando metodologias que já tenham êxito em outras instituições. Como exemplo, a questão do intérprete de Libras, que implantamos o modelo usado em Alagoas. Lá, ficam 3 intérpretes da capital e os professores do interior agendam as traduções antecipadamente. Também implantamos o diário de classe on-line, usando uma planilha do Google drive.

E11 Sim. Existe um limite que é dado pela questão da legislação, mas dentro disso, do que a gente pode fazer, sim, temos autonomia para várias coisas. A gente tem liberdade de propor, pois a reitora dá essa liberdade. A questão legal é que muitas vezes te impede de ir um pouco além, o que não quer dizer que no SP não se pode ter empreendedorismo, não é isso. Não vejo grandes diferenças entre empreender no privado e no público. Quer dizer, as diferenças existem, mas as possibilidades de empreender dependem muito mais das características da pessoa. No público vc só vai ter mais limites.

E12 Então, até por ser uma instituição de ensino, a gente tem muita autonomia sim. A própria instituição, por lei, tem autonomia para realizar seus projetos.

E13 Sim. Temos autonomia. A gente tem uma reunião semanal para tratar desses assuntos, mas desde que a gente fundamente, temos autonomia sim. Um exemplo é o observatório do egresso, meio que assim, vamos criar e criamos.

E14 Eu acho que a gente a gente tem um bom grau de liberdade de Trabalho. Acho que essa é uma característica do Instituto Federal de Santa Catarina. A partir do momento que você tem uma ideia você tem liberdade por exemplo pra colocar isso em uma reunião com seus colegas de grupo lá do curso e avançar pra implantar isso.

E16 Total. Eu nunca ouvi a reitora dizer, de alguma coisa que fosse uma ideia boa, ó, não faz. Dificilmente a gente tem esse tipo de coisa. A gente pratica o desapego, ou seja, a ideia, não importa de quem seja, será apoiada.

Você possui autonomia para criar meios de fazer seu trabalho? Como? Descreva uma situação.

E8 Bem, eu acho que a gente precisa se sentir desafiado para mudar. [...] Então, eu tomei a decisão, junto com a minha equipe de pró-reitores que também, a grande maioria é nova, da gente renovar todas as diretorias. Então isso deu um impacto muito forte nas pessoas, porque nós trocamos todos os diretores. [...] Então isso teve momentos de resistência, muita resistência, porque as equipes também estavam acostumadas com as pessoas, e tudo mais. [...] E eu dizia para as pessoas que se a gente não fizesse isso, a gente ia cair na mesmice, acostumar na zona de conforto. Então, eu acho que a gente precisa fazer essas trocas pra poder oxigenar a gestão e, pra poder trazer coisas novas, ideias e tudo mais.

E9 Eu acho que como agente cresceu muito rápido a gente tá com uma certa dificuldade de fazer essas trocas. Mas de uma certa forma, a gente também estimula isso.

E11 A gente teve uma grande mudança aqui com a reeleição da reitora. Do grupo de 6 cargos ligados diretamente a ela, trocaram 4. Nas diretorias, 12 ou 13, trocaram todas. Então teve essa rotação. Além disso, nós temos servidores que às vezes também trocam de equipe e isso gera uma coisa interessante que às vezes vc tem uma imagem do servidor e quando ele vai para outra equipe ele aparece mais, aparece a capacidade de empreender, de liderar e a troca de ambiente e que gera isso. Temos casos assim aqui. Então o ambiente influencia bastante.

E14 Sim, eu acredito nisso, mas não acontece muito aqui. Se olhar pro conjunto de diretores de Campus há uma permanência de muitos diretores por 8 anos e eu acho um prazo exagerado.

E15 Sim. Isso é importante sim e acontece aqui. Cada pró-reitor que vem pra cá vem com uma filosofia. Por exemplo, o outro pro-reitor tinha a concepção de extensão como tudo de fora da escola era extensão. A minha visão é que para ser extensão, tem que ter um aluno nosso participando.

E16 A gente tem, porque a gente tem gestão democrática. Então, a cada 4 ou 8 anos, a gente tem eleições para reitor e todos os cargos podem mudar. Eu acredito que é muito bom, pois eu acredito muito na gestão democrática, porque permite verificar anteriormente o que o gestor está propondo fazer na instituição, de modo que ele não fica acomodado depois. Só que gera, às vezes, questões políticas que impedem sua efetividade. Mas a rotatividade, eu acho que depende da área também. Eu não sei se é necessariamente a rotatividade em si que gera o empreendedorismo. Eu acho que é a identificação adequada dos perfis é muito mais importante do que só a rotatividade em si. Por exemplo, às vezes tu pões aquela pessoa que não tem determinadas características para lidar com um problema que precisa dessas características. É diferente tu rotar uma pessoa em compras e em gestão de pessoas, ou ensino, porque tu precisas de perfis muito específicos para cada área dessas. Então, se a gente simplesmente trocar cadeiras, eu acho que não será efetivo.

**Reconhecimento dos Intraempreendedores**

O trabalho inovador e intraempreendedor é reconhecido pela organização (Recompensa Psíquica)

E8 Assim: eu sempre digo que no SP a gente não deve esperar reconhecimento. Eu acho que o meu reconhecimento são os alunos. Então, nesse sentido eu me sinto completamente reconhecida. [...] eu acho que é um reconhecimento de outra forma e é mais perene, porque aquilo que está feito está feito. O reconhecimento é o número de alunos que a gente está formando.

E9 o fato de ter sido nomeada pró-reitora também foi um reconhecimento. E eu acho que tem muito a ver com a minha história. Desde que eu entrei na instituição eu estou sempre em cargos de gestão. Só fiquei 3 ou 4 meses sem cargos de gestão.

E11 O fato de o pessoal ter me indicado para essa pesquisa, não deixa de ser um reconhecimento. Mas o reconhecimento vem mais das pessoas mais próximas, do nosso grupo de gestores, dos diretores, porque quando vc olha a comunidade, a reitoria está muito distante.

E12 Sim, pois em menos de 6 anos de instituição eu cheguei a um cargo de muita responsabilidade no instituto. E quando a gente identifica alguém no serviço público com perfil, e acho que não é uma questão de falsa modéstia né, mas acho que é reconhecendo a trajetória mesmo né.

E13 Assim, com os meus superiores, superiores diretos eu acho que sim. Mas assim, eu acho que o maior reconhecimento que eu sinto foi que, quando teve a eleição dessa nova gestão, que na verdade foi a reeleição da reitora, alguns pró-reitores mudaram, praticamente todos os diretores mudaram e eu fui um dos únicos chefes de departamento que foi convidado a continuar. Então, esse simples fato eu considero um reconhecimento e um voto de confiança de que eu vou continuar trabalhando e me esforçando.

E14 Bem, eu entrei no Instituto Federal há 6 anos e hoje eu sou pró-reitor. Acho que não tem outra resposta.

Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela organização? Conte-nos um exemplo em que você foi reconhecido pelo que fez.

Existe Recompensa Financeira para o Comportamento intraempreendedor

E10 acho que a avaliação de desempenho bem feita poderia estimular o servidor, mas na minha visão, a minha análise é de que hoje nós não temos condições de fazer isso. [...] A ideia é interessante, agora como executá-la, eu não consigo visualizar uma possibilidade assim num horizonte de curto e médio prazo. Então teria que repensar bastante, mas, quem tem esse perfil de intraempreendedorismo dentro do IFSC tem ferramentas para captar recurso e aumentar sua renda, apesar da Dedicção exclusiva. Então nós temos convênio com empresas do setor privado e setor público também em que aquele professor que tem uma pesquisa de referência ou um projeto de extensão de referência, acaba recebendo equipamentos, laboratório, consegue contratar bolsistas, tem uma renda um pouco maior, então isso já existe, ele consegue.

E11 Com relação a tu teres incentivos na carreira e na remuneração que venham da avaliação de desempenho tem o lado bom e o lado ruim. O pessoal de uma linha acha que essa meritocracia não é boa, porque tu corres atrás de indicadores e parâmetros que talvez não sejam os melhores. [...] Então, tu atrelar o teu salário, a tua carreira, os teus incentivos e tua retribuição a indicadores de desempenho, eu não acho ruim, só tem que ser muito bem feito, muito bem pensado para não direcionar a instituição para um caminho que talvez não seja o melhor.

E12 Eu acho que poderia auxiliar sim. A gente tem isso no IFSC, mas com muitos problemas. A gente tem uma avaliação de desempenho que ela é ruim enquanto instrumento e a cultura da avaliação Ela não é uma coisa muito tradicional. Essa coisa do acompanhamento, de tu definir critérios e instrumentos de avaliação e acompanhamento do desempenho do Servidor. A avaliação ela chega pra tu poder aferir uma série de critérios que não foram objeto de acompanhamento e de registro por parte de suas chefias. Então tu acaba tendo que avaliar sem registro, sem dados do desempenho do Servidor e sem querer se indispor com o servidor.

E13 Bem, temos a avaliação de desempenho para progressão de carreira. Mas a gente está mudando isso, porque com as atuais regras, é impossível reprovar. O mínimo já é suficiente para passar, então, não tem estímulo para melhorar o desempenho. O professor tem avaliação do aluno e da chefia imediata, mas todo mundo passa. É institucional isso. E a gente poderia mudar e moralizar isso, para fazer que as pessoas ganhem a gratificação somente se forem bons profissionais.

Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável podem auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?

**Comunicação Interna**  
A comunicação é fluida

E8 Nós decidimos agora que todas as reuniões do colégio de dirigentes são transmitidas e são gravadas. Elas estão todas no Youtube. [...] se alguém tiver dúvida sobre o que foi dito, basta ver na gravação. E é bem difícil, por que a gente tem assuntos polêmicos, bem difíceis e que a gente precisa abordar e de modo transparente que os servidores podem olhar lá e dizer que o reitor defendeu tal posição.

E16 Nós temos a nossa intranet estruturada com todas as informações postas ali. [...]. Temos ainda o whatsapp dos gestores, então é muito mais tranquilo. [...] Então as ferramentas funcionam, tem o blog da reitora, que ela entra toda a semana, diz o que ela fez na semana, as reuniões, o que ela tentou implementar, o que ela resolveu. Então se vc quer saber o que ocorreu, basta entrar ali. Esse canal está aberto. [...] Então, de um modo geral, a comunicação do IFSC é estruturada e tem toda uma política de comunicação bem divulgada.

E10 Fruto da burocracia na Instituição o servidor pode ter lá em Gaspar, Canoinhas, São Miguel, a ideia que for, e a inovação e o empreendedorismo surgem de ideias, mas se ele não souber o "como" com clareza, as chances dessa ideia morrer são grandes. Então é Desafio nosso diário deixar cada vez mais claro pro docente e pro técnico o como que ele toca uma ideia, o projeto e o projeto para uma ação. Então a comunicação é fundamental.

E9 Eu acho que a comunicação aqui no instituto é uma das questões que precisa melhorar muito. Embora a gente tenha uma política de comunicação estabelecida em nosso manual, eu acho a questão da comunicação, essa que vai depois causar os ruídos e que vai fazer com que as pessoas não consigam enxergar as coisas como elas realmente são, essa precisa melhorar muito. E eu sinceramente não consigo enxergar uma solução de curto prazo pelo tamanho que a instituição vai tomando.

E12 Sim, temos muitos ruídos, e eu acho que não isso não é exclusivo de uma instituição pública. Eu acho que os ruídos de comunicação existem nas instituições de um modo geral e em todas as situações da vida pessoal, familiar, social e profissional. Eu acho que o ruído ele é próprio do ato de se comunicar, de se relacionar.

E14 Tem muito ruído. A gente tem detectado isso e tem bastante ruído. [...] Talvez o problema seja termos tantas ferramentas de comunicação.

E11 Eu também acho que a gente tem um número muito grande de canais, uns mais organizados que outros, embora eu reconheça que se faz um grande esforço para melhorar a comunicação.

**Tolerância a Erros**

Há tolerância a erros na sua organização

E12 Assim, eu acho que por ser uma instituição de educação, existe uma certa sensibilidade e uma certa tolerância com o erro, a gente espera isso. Agora a tolerância ao erro depende muito da postura de quem erra. Acho que tu não podes errar e não reconhecer o erro ou buscar ser corrigido. E ao ser criticado por um erro cometido, vc não pode achar que a crítica está te desqualificando, te desautorizando. Além disso, eu acho que a humildade é uma qualidade de quem está na gestão e em cargos de liderança.

E13 Até certo nível sim e depende do impacto do erro. Por exemplo, um edital que nós lançamos e diz que vai ter tantas vagas e na hora de executar aquelas vagas, para alocar as bolsas, você vê que o orçamento não atende e que vai precisar de mais recurso. Então vai ter que ter toda uma mobilização para ver de onde que vai tirar mais recursos para atender o edital. Então isso depende do tamanho do erro. Se for um erro que possa gerar uma ilegalidade, algo mais grave, se tomam as providencias necessárias e cabíveis.

E16 É tranquilo. A gente fica indignada, grita, esperneia, mas tolera muito sim. [...] Com relação ao erro em si, a gente tenta fazer a gestão do risco, ou seja, tenta não errar de novo na mesma coisa, vamos errar diferente. E como instituição pública a gente é muito transparente e não tem medo de admitir o erro. Então a gente vai lá, comunica, e toma todas as medidas que são cabíveis para conter e tentar reparar o erro.

Você sente que há tolerância a erros na sua organização? Descreva uma situação.

<p><b>Prática de Treinamento e Desenvolvimento</b> A organização investe em treinamento do seu quadro de servidores</p>	<p>E8 Sim, nós fizemos o ano passado e estamos desenvolvendo um curso de Gestão e liderança que é um curso da UFSC com Professor Pedro Melo, do IPEAU. Exatamente pra isso, pra que a gente pudesse desenvolver e ele é exclusivo para os técnicos-administrativos, porque eles têm menos oportunidades até de capacitação que o professor. Então é para a gente formar líderes e gestores, formar lideranças com essa característica empreendedora, de ousadia e de inovação.</p> <p>E9 Essa é uma das grandes preocupações da Reitora e a gente está desenvolvendo bastante isso e o próprio fato de a nossa carreira nos incentivar financeiramente para a questão da qualificação fez com que as pessoas buscassem isso também e as pessoas têm descoberto na qualificação alguns caminhos bastante legais.</p> <p>E13 Sim, o pessoal da coordenadoria de capacitação de pessoas, da DGP, promove cursos de liderança e atividades que visam levar todos os servidores a terem esse nível de conhecimento em gestão.</p> <p>E15 Isso está começando agora. Tem o curso de formação em liderança e está se cobrando que as pessoas, para assumir os cargos de gestão, que ela tenha um curso de gestão. Então, hoje a gente está treinando os gestores.</p> <p>E16 A gente tem essa preocupação sim e o centro de referência de educação a distância foi criado para isso. Ele tem como missão a formação de formadores e a formação de gestores. Então nós já formamos duas turmas no curso de gestão e liderança em convênio com o IMPEAU da UFSC. A gente tá incentivando as pessoas a fazerem o mestrado profissional na área de gestão e administração. A gente tá tentando agora outros dois convênios de mestrado para o pessoal técnico administrativo, tudo nessa linha de administração pública, e sempre nessa linha da inovação, porque a gente precisa formar essa nova geração para tocar essa instituição.</p>	<p>Existe alguma política de Treinamento e Desenvolvimento na sua organização? Qual sua opinião a este respeito.</p>
---	--	--

<p><b>Prática de Liderança</b> O seu Líder incentiva o aparecimento de novos líderes</p>	<p>E14 Sim. Eu acho que tanto se eu pegar lá de baixo no ambiente do curso que eu leciono eu consigo dizer olha esse e esse professor tem essa característica diferenciada e eles não vão se aquietar, eles vão pra cima como a gente diz. E se a gente olhar em toda a hierarquia eu acho que é bem possível. Na sala da frente aqui tem um exemplo, o Pro-Reitor de desenvolvimento institucional. Eu acho que tem essa característica e muitas vezes se o IFSC é reconhecido por instrumentos de gestão que facilitam o processo e que fazem nossa instituição avançar é muito fruto da característica inovadora dele né, de ver potenciais de e ter essa visão sistêmica e não ficar no caso em particular. Além dele, o Professor Carlson, chefe do departamento de Inovação. Ele tem muito essa característica e continuou da outra gestão. Então hoje estamos avançando muito na questão de fazer pesquisa e trabalhar com empresa privada. Foi a primeira vez que o IFSC participou de uma rodada de negócios. Então as empresas vinham e apresentavam seus problemas e a gente tentava ajudar. E isso foi preponderantemente fruto do trabalho do Carlsson.</p> <p>E15 O diretor de extensão, pois, além da sabedoria, tem o jeito de ele lidar com conflitos, que é muito interessante. Ele já trabalhou com o pronatec, tem uma visão de instituição e uma forma de liderança muito legal, além de ter uma presença, pois ele só cobra do servidor o que ele faz. Ele é extremamente comunicativo, correto, organizado e coletivo. Para mim é um excelente líder público.</p>	<p>Você identifica líderes empreendedores na organização? Como? Ele incentiva novos líderes?</p>
--	--	--

<b>Cultura Organizacional</b> <b>Resultados</b>	<p>E8 Eu acredito que sim. Eu acredito que é por isso que a gente aqui no IFSC procurou ter uma forma de gestão intraempreendedora. Eu acho que isso dá resultado mesmo pra sociedade, na agilidade por exemplo. Tu pegas os processos administrativos nossos e eles são muito ágeis, muito rápidos. A gente dá retorno muito rápido para os campi que estão com alguma dificuldade pra montar processo né. Então eu acho que essas características ajudam e dão muito retorno, muito resultado.</p> <p>E9 Eu acho que é o intraempreendedorismo que faz a diferença. O intraempreendedorismo e o comprometimento de algumas pessoas que têm essa característica é que acabam fazendo a diferença na gestão da coisa pública e no resultado final. Por exemplo, a nossa reitora faz uma diferença lá no CONIF e essa diferença se reflete no resultado da nossa instituição.</p> <p>E11 Sim, sem dúvida. Eu acredito nisso. A gente é muito preso a um arcabouço legal muito grande e eu acho que muito do intraempreendedorismo é tu olhar para fora, sem descumprir a lei, tu buscar alternativas. E agora que estamos vivendo um momento de diminuição de recursos, essa característica vai ser muito importante, porque a gente vai ter que repensar a forma de fazer muitas coisas. [...] Temos que pensar fora da caixa e eu acho que as pessoas que têm essa característica e o espírito do empreendedorismo vão conseguir achar soluções e fazer com que a gente tenha um melhor aproveitamento dos nossos recursos.</p> <p>E14 Sem dúvidas. Acho que é característica fundamental para cumprir com as nossas finalidades. Se olhar pra nossa instituição, nós temos objetivos estabelecidos em lei, com finalidades e a forma de cumprimento disso passa por você ter essas pessoas, e ter essas iniciativas. Caso contrário você fica no sistema muito rígido e você não consegue fazer isso.</p>	Você acredita que o Intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para o cidadão? Como?
--	---	--

E8 Eu acho que influencia positivamente e negativamente. Porque tu estás em uma instituição de educação, e isso é muito instigante. No Brasil, ainda mais, ela precisa de solução né. Então eu acho que tu tá nesse ambiente, pra quem é líder empreendedor, é bom porque ele sabe que se ele se movimentar ele vai ver resultados. Por outro lado, eu acho que negativamente a gente tem a acomodação natural do serviço público. [...] A gente tem duas pontas, o serviço privado e o serviço público. Cada uma eu acho que tem coisas que poderiam menos drásticas em cada um dos lados. Então o que eu acho que é ruim para o empreendedor é que ele pode se acomodar por algumas características que são reforçadas no serviço público. Eu já vi um servidor dizendo que outro lhe disse, “olha, aqui é SP, então tu não precisa trabalhar tanto assim, a gente não precisa. Mas daí ela me disse que aqui é o paraíso, porque ela, na Iniciativa privada, ela tinha uma situação muito drástica de cobrança e aqui eu posso desenvolver coisas sem precisar da cobrança.

E9 Se a pessoa não cuidar ele pode se contaminar sim. Porque é muito aquela coisa de perfil. Porque se eu trabalhar e não trabalhar a gente recebe igual.

E11 Sim, ela influencia, ela te acomoda e te coloca muito facilmente em uma situação de dizer que não dá pra fazer porque a lei não permite, porque no serviço público é assim, é assado. Eu acho que ela te acomoda e tu tens que estar continuamente parando para refletir. E quando tu ficas muito tempo na gestão, mais tu te acomodando, a tendência é essa, por isso que a rotação é importante para oxigenar.

E12 Eu acho que a cultura do serviço público acaba sufocando o potencial de algumas pessoas. Assim, eu acho que, às vezes, a pessoa, se ela tivesse uma instituição privada, ela seria e se veria obrigada a assumir desafios. A ir para além do mínimo. Já numa instituição pública eu acho que é mais fácil você se contentar e ser cobrado apenas pelo mínimo.

E15 Sim, pois eu acho que muitas vezes ele chega com um caráter empreendedor, inovador e acaba se desestimulando.

E9 Eu acho que não e acho que isso vai muito da concepção pessoal. E, lamentavelmente, eu que tô nessa seara há 25 anos, eu tinha a expectativa de que, na medida que aquelas pessoas que já tinham a sua cultura do serviço público acomodado fossem saindo, se aposentando, eu tinha a expectativa de que uma nova geração entraria totalmente com perfil diferentes. E lógico que nós temos várias pessoas com perfil intraempreendedor, que entra com sangue novo, com ideias novas, a gente consegue enxergar tudo isso aqui. Mas muitas pessoas, mesmo jovens, ainda entram com a expectativa de acomodação mesmo.

E10 Seria, mas eu acho que precisaria de uma revisão na lei dos concursos, porque os critérios que são estabelecidos eles devem ser objetivos e eu não sou da área, mas acho que pra você perceber um perfil de empreendedor, de gestor em um candidato, a prova objetiva ela não é suficiente pra testar ou ela vai limitar de alguma forma a percepção desse perfil. Então, talvez uma prova prática, casada com um desafio, uma coisa assim, poderia melhorar, ou uma análise curricular.

E12 Eu acho que mudando a própria cultura institucional. Eu acredito que é além do que é a instituição, mas do que ela faz, entende, e de como ela vibra energeticamente, ela atrai. [...] A instituição pública, devido à estabilidade, tem essa capacidade de atrair pessoas que fazem o seu esforço pra ingressarem na Instituição, mas, ao chegarem aqui, elas se acomodam.

E15 Então, a gente é amarrado, é cheio de lei para contratar. Eu trabalho nas comissões dos concursos públicos e eu não consigo nem fazer alguns tipos de avaliações, pois não são permitidas, então é complicado. A gente impor para um concurso público questões mais abertas para verificar essas questões de gestão, traz todo um arcabouço legal de dúvidas, que coloca em risco todo o processo, então a gente acaba não fazendo. Então é melhor a gente tentar contratar a grande massa e tentar desenvolver aqui, depois que entra.

E9 O principal desafio eu acho que é trazer o comprometimento com o trabalho e o comprometimento com uma sociedade, porque é a sociedade que tá pagando o teu salário. É surreal você às vezes chegar pra um contador e pedir uma coisa e ele dizer, olha, eu to olhando aqui e isso não está nas minhas atribuições, como se fosse possível para o legislador descrever todas essas atribuições na lei.

E10 O principal desafio do serviço público eu acho que é implantar a avaliação por competência e o reconhecimento de quem dá mais resultado. Não precisa acabar com a estabilidade.

E11 Eu acho que a estabilidade não é um desafio. O desafio é lidar com ela e vencer alguns conceitos e a cultura de que o servidor é intocável, pois ele não é. Isso é diferente de ser estável. Ele tem que mostrar desempenho, evolução, rendimento e compromisso. Se ele não mostrar isso, então que saia do SP e que haja mecanismos que permitam fazer isso. Essa questão cultural é uma barreira grande e talvez, se a legislação fosse menos burocrática, tu tivesses mais campo para florescer as atividades empreendedoras.

E13 Eu penso que o fato de estar mergulhado no operacional e um pouco dessa questão de no SP nós termos servidores que não tem parece que vontade de ir além e de avançar. [...] Às vezes você escuta muito o servidor falar dos seus direitos, mas não dos seus deveres. Como, por exemplo, a questão de bater ponto e tal. Daí eu me pergunto se o problema é bater o ponto ou as atividades que você faz, ou ter que mostrar para a sociedade que vc está lá trabalhando? Também às vezes se levantam questões sobre condições de trabalho, dizendo que essas condições aqui na reitoria são desumanas... Meu deus, isso aqui não é desumana, temos todas as condições possíveis, ar condicionada, cadeiras estofadas, ótimos computadores, vista para o mar, estacionamento gratuito, ponto de ônibus. Qual é o problema, então. Parece que começa a se colocar empecilhos e problemas onde não existem para justificar a sua falta de produtividade. Então eu acho que falta implementar ferramentas de gestão, com metas e indicadores, para tentar estimular esses servidores.

E16 Eu acho que o desafio é a gente mudar esse estigma de serviço público. A gente deveria fazer uma campanha para trazer a responsabilidade social pra o SP. Eu sempre trago isso para minha equipe, tipo, nós estamos dando prejuízo, tu tá fazendo hora extra pra que, se não tá produzindo nada é melhor ir para casa, pelo menos gasta menos. Então essa coisa da responsabilidade social é que tinha que mudar no SP, pois, embora nem todo mundo seja intraempreendedor, a pessoa que tenha essa noção, vai ajudar mais. Mas eu acho que a maioria das pessoas que faz o concurso público, não vem para transformar e busca muito esse estigma do serviço público.

**Entraves Legais**

**Lei de Licitações e Estatuto dos Servidores**

E8 A 8666 é bem impactante para nós. Ela tem umas questões legais a fim de preservar o recurso público, o orçamento, a licitação e tudo mais né. Mas ela não impede que se cometam irregularidades. Ao mesmo tempo elas engessam o nosso trabalho, porque a gente precisa cumprir determinados procedimentos legais que engessam, que tornam ele mais caro, mas oneroso e mais lento. E não preservam de fraudes. Então eu acho que a lei precisa ser atualizada. [...] Então ela veio pra preservar, Digamos, um orçamento, o recurso público, mas ela hoje, pra nós, ela é mais onerosa no sentido de que a gente acaba pagando mais caro e sendo mais lentos.[...] A 8112, que é o estatuto, eu acho que ela tem questões importantes que preservam muito o Servidor Público e que eu acho que são boas para a nossa carreira, Mas elas também precisavam avançar em algumas questões. Eu defendo a estabilidade do Servidor Público, mas acho que como está colocado hoje, gera um pouco essa acomodação. [...]. Então eu acho que tem que ter proteção, acho que o serviço público precisa ter uma regulamentação importante em relação à atuação dos Servidores e do gestor também pra não ter nenhum tipo de condição adversa ao servidor, mas hoje a gente tem algumas situações bem difíceis de gerenciamento.

E10 Sim. Eu acho inclusive que o serviço público precisa avançar os instrumentos de avaliação e repensar estabilidade. Eu acho que tanto a instituição privada quanto a pública tem motivações e desmotivações, mas quando o trabalhador não tem o risco presente e a consequência presente ele se entrega muito menos ao trabalho.

E11 No caso da 8666, ela engessa muito, a gente paga um preço muito alto pela lisura, pela transparência e pela igualdade de oportunidades entre os fornecedores. E isso acaba sendo ruim em alguns aspectos, porque, ao mesmo tempo que você consegue ter essa transparência e essa lisura, tua acaba pagando mais alto pelos produtos. No caso no nosso Campus continente, que trabalha com gastronomia, se fossemos no direto do campo, pagaríamos 3, 4 vezes mais abarato, mas tu não pode fazer isso. Tu tem que abrir licitação e não é qualquer um que pode te fornecer.

E12 Eu concordo que em parte a 8112 sufoca essa veia intraempreendedor da instituição ou na Instituição. Mas eu acho que também a instituição possibilita pra quem se dispõe e quer inovar. Eu acho que existem formas, mas é difícil, porque tu tem uma legislação que engessa muito essa capacidade de inovar e empreender. E ela acaba servindo pra distorções que ela deveria coibir. Mas eu acho que não é só o ambiente. Não é só o fato de a gente ter uma legislação flexível que garante que todo mundo teria uma capacidade empreendedora, porque isso não está dado para todo mundo. Por mais que a instituição seja inovadora e que a sociedade exija isso. [...]

E13 Eu acho que a 8666 é um atraso gigantesco para o funcionamento dos órgãos públicos. Ela foi criada para tentar impedir a má fé, mas partindo do princípio de que todo mundo tem má intenção e quer desviar o dinheiro público. Então criou-se uma lei que tenta amarrar e impedir que isso aconteça. Mas acaba acontecendo da mesma forma, porque não é eficiente. Então, ela prejudica os bons, mas acaba não impedindo os maus. A gente tem que evoluir um pouco.

E16 A 8112, eu não sei se o problema é a estabilidade, mas eu acho que o pior é o corporativismo mesmo. Eu acho que o gestor público não se sente à vontade, como o gestor da iniciativa privada, de chamar o funcionário que não está dando conta. [...] Apesar de ter toda a legislação trabalhista, ele tem a

que a Lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93) e o estatuto dos servidores públicos federais (Lei 8.112/90) influenciam no comportamento empreendedor dos servidores?

Avaliação de desempenho de Intraempreendedores

Questões ideológicas

E9 O Sindicato não vai ser a favor disso nunca. Mas aí eu vou ser bem sincera: sim eu acho que se fosse uma questão variada, por produtividade a galera ia rebolar. Até a questão da estabilidade, sabe. Ela deveria existir, mas o preço dela deveria ser mais alto, digamos assim. Que a gente tivesse que atingir determinadas metas para a gente conseguir essa estabilidade.

E11 A gente vai entrar no campo ideológico, e tem duas visões muito claras aí. No caso do sindicato e de vários de nossos professores, eles já têm um preconceito muito grande com relação à própria palavra empreendedorismo, porque acham que isso está vinculado a uma lógica capitalista, desenvolvimentista.

E14 A gente já teve na época do FHC, a gente ganhava por produção e teve tanta briga que caiu, pois o sindicato não aceita isso. Até nas nossas mesas de reunião, a gente cobrar alguma coisa dos servidores é como se agente estivesse cometendo um pecado mortal. E uma das coisas que eu pergunto para eles é: quando que o sindicato vai fazer um trabalho de responsabilidade e compromisso social do servidor, das suas obrigações? Quando é que a gente vai fazer um trabalho sindical de transformar o serviço público num lugar sério. Então eu faço esses questionamentos para o sindicato. Então, eu não tenho dúvidas que a gente teria problemas sim, pois as pessoas acham normal o sindicato vir pedir coisas que são simplesmente ilegais. Eles pedem coisas que a gente simplesmente não pode fazer por limitações legais. Não podemos liberar servidores para trabalhar no sindicato, por exemplo. Então, medir o trabalho parece que é uma palavra proibida. Então temos que encarar essa questão de medir o trabalho no serviço público, porque não só assim conseguiremos trazer mais credibilidade. Então essa questão do intraempreendedorismo é complicada, porque falar com o sindicato e com o servidor de serviço, de trabalho e de eficiência é como se a gente estivesse cometendo uma atrocidade.

Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?

## APÊNDICE 9: Resultado das Entrevistas na Embrapa por Meio da Aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Análise de Conteúdo	Pergunta Norteadora
Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Ambiente/Cultura	Características Empreendedoras	<p>E17 eu gosto muito de olhar pra frente e buscar uma resposta daquilo que eu tenho um pouco de experiência da vida né. Então eu penso que eu tenho uma vontade de resolver as coisas, eu sou bem prática. [...] Eu penso rápido e começo a colocar as coisas em prática rapidamente e eu sou bastante CDF. Eu faço as coisas assim, eu quero fazer o dever de casa, eu cumpro tudo o que combinei e me dedico.</p> <p>E18 Eu acredito que primeiro você precisa ter um pouco de coragem para inovação, porque inovação é o novo, é você sair da sua zona de conforto. Não tendo isso é difícil você pensar em empreendedorismo e é também uma característica do pesquisador. Porque as pesquisas têm vários níveis de pesquisa, de baixo, médio e alto risco. Quanto maior o risco obviamente você tá arriscando nas coisas novas e isso você pode ter sucesso ou não.</p> <p>E21 Talvez persistência, e as empresas buscam muito isso e a nossa empresa também. E nós não temos uma cobrança do trabalho diária, mas sim uma cobrança em cima do produto final. Você precisa entregar alguma coisa e se você não for uma pessoa persistente dentro da Embrapa, realmente, tu acabas se acomodando muito e isso não é um perfil muito bom, não é uma característica interessante e tu acabas não retribuindo aquilo que a empresa tá precisando.</p> <p>E22 Eu acho que liderança e visão, aceito riscos também. Eu trabalho com pesquisa e, nessa profissão, se vc não aceitar riscos, tu não avanças. Pesquisa é muito risco pq tu não sabe o que vai encontrar no final. Às vezes tu chegas num ponto e vê que não era bem aquilo e tem que mudar de direção. Daí tu tens que ir atrás, buscar recursos, mesmo sem saber se a pesquisa vai dar certo. Então é puro risco. Finalmente, perseverança eu acho que é uma das melhores características que eu tenho. Porque muitas vezes a pesquisa dá errado e você tem que buscar motivação para encontrar outras formas de achar o resultado. E motivação é uma coisa que vem de dentro.</p> <p>E24 Eu acredito que principalmente a proatividade, Justamente essa vontade de fazer um pouco mais, estar sempre na ponta, estar sempre na frente, procurar serviço, não fico esperando o trabalho chegar. [...] Então eu acho que é mais isso, de me colocar à disposição e vestir a camisa.</p>	Quais características Empreendedoras você acredita possuir?

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ambiente de Trabalho e Comportamento Empreendedor</p>	<p>E18 Eu acredito que sim. E eu também acredito que o ambiente de trabalho a gente cria. A gente acaba construindo um ambiente, mas claro que a cultura de uma organização, a cultura de um grupo de trabalho ela contribui muito para isso.</p> <p>E19 Com certeza. Do ponto de vista positivo, em termos de dar uma infraestrutura, mostrar o norte, e a as grandes problemáticas elas vem a partir da organização. Por outro lado ela pode ser um limitante. O excesso de burocracia, a forma como A Hierarquia pode tolher a criatividade ou não nas relações interpessoais, que é Um Desafio diário.</p> <p>E21 Sim, tanto pro bem quanto pro mal. Se a empresa te proporciona condições e uma certa Autonomia para que você consiga Desenvolver tuas atividades e colocar em prática aquilo que tu pensas é bom, mas muitas vezes ela te segura e emperra. Depende muito da gestão da empresa.</p> <p>E22 Eu acho que o ambiente tem tudo a ver sim. Quanto mais tranquilo for o ambiente, mais desperta a criatividade. Por outro lado, se for muito fechado, dificulta muito.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Você acredita que o ambiente de trabalho pode influenciar no comportamento empreendedor? Como?</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ambiente de Convívio Pessoal e Comportamento Empreendedor</p>	<p>E22 Sim. Eu acho que muita coisa vem da família. Mas na vida a gente vai formando uma identidade pelas pessoas com quem a gente convive. Então, a gente vê exemplos que tu queres e não queres seguir. Como tu queres ser e como tu não queres ser. Então, eu acho que a convivência influencia muito no que somos.</p> <p>E23 É claro que vai pela característica do funcionário público que é empreendedor e não é aquele que tá lá sentado fazendo a mesma coisa todo dia. Então depende muito das tuas experiências, do convívio familiar, como vc foi criado, como você enxerga o mundo, oportunidade de crescimento, vontade de evoluir e ver a empresa.</p> <p>E24 Eu acho que influenciou sim, principalmente nessa questão de tentar fazer o melhor, de fazer bem o que eu faço e vestir a camisa. Isso veio da família, principalmente dos pais, de agir com ética, de ser honesto.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Você acredita que o seu ambiente de convívio pessoal influenciou ou influencia seu comportamento. Dê um exemplo</p>

Estímulo ao Empreendedorismo é Possível?

E17 Eu acho que as pessoas mudam por si. Contudo, eu sempre me pergunto como motivar as pessoas e eu tenho visto que é muito pelo exemplo. [...]. Assim, eu prefiro contagiar positivamente pelo exemplo. Então eu me identifico com isso. Claro que eu não estou na bancada, não vou a campo, mas continuo pesquisando, orientando alunos, palestrando. Então, eu acho que eu motivo as pessoas pelo exemplo.

E18 O primeiro passo é fazer a desmistificação tudo isso né. Então, temos que criar a cultura de que ser um empreendedor é algo impossível e, é claro, tem que trabalhar pra que se Construa Isso. E também incentivar.

E19 Então, o que eu tento estimular é a autonomia com responsabilidade, e aí eu vejo que isso limita mais eles do que a burocracia da Empresa Pública. Eu uso muito o exemplo do passarinho que eu abri a gaiola ele não sai voando. Então eu vejo que eu tenho uma equipe muito boa, mas em algum momento trava Por falta de confiança em si mesmo. A necessidade de ter um feedback constante da hierarquia. Então eu tento fazer toda semana.

E20 Eu acho que sim, e com exemplos. Todo mundo gosta de um ambiente limpo e agradável, então, tu tens que mostrar como faz e dar o exemplo. E assim tu vai ter orgulho de trabalhar e fazer o que faz.

E21 É um desafio. Eu acredito que até seja, mas é difícil. Eu acho que tem que dar autonomia para as pessoas, mas depende muito do perfil. Tem pessoas que mesmo dando autonomia, elas acabam ficando acomodadas.

E22 Eu acho que é possível, mas muita coisa é da pessoa. Mas tu consegues estimular muito com o exemplo [...]. Além disso, a humildade e fazer as coisas em vez de só falar, porque nas organizações públicas tem muita gente que fala, fala, fala e não faz nada. Então o negócio é fazer e dar o exemplo. Além disso, eu acho que as chefias têm que apoiar o comportamento diferenciado do funcionário, porque isso dá mais motivação.

E24 Eu acredito que sim, através do reconhecimento pessoal e financeiro. Mas em um órgão público isso é um pouco difícil de acontecer, porque a gente tem uma carreira e não tem muito como pular essas etapas. Agora o que eu acho que também incentiva bastante é o fato de a gente ser movido por desafios. Eu gosto de ter um desafio. Não gosto de fazer sempre a mesma coisa. Eu acho isso maçante. A gente começa a fazer, faz bem, mas o que demonstra reconhecimento dos nossos chefes é o desafio, quando ele pede pra gente fazer uma coisa que a gente não tinha feito antes.

Como você acredita que se pode estimular o intraempreendedorismo, de modo a gerar atitudes empreendedoras nos servidores?

Liberdade de Ação	
<p>Possui apoio da alta direção da organização para implementar projetos inovadores</p>	<p>E23 A gente tem que inovar a cada dia. Então, quando esse incentivo vem da chefia, dizendo que a gente pode arriscar e pode errar tentando fazer positivo, eu acho que isso é salutar, isso é um incentivo. E a gente tem aqui essa possibilidade, quer dizer eu não preciso fazer só o meu trabalho, mas sim posso, a todo o momento, fazer coisas novas.</p> <p>E19 Então, eu acho que sim, porque nós somos uma empresa de inovação, então a gente é incentivado constantemente a fazer isso. Então, eu acho que, no dia a dia, praticamente todos os projetos dos contratos de cooperação que a gente persegue é nesse sentido e a empresa dá todo o apoio.</p> <p>E21 Sim, nós temos uma gestão dentro da Embrapa que, inclusive, estimula muito isso. Temos reuniões periódicas para colocar as ideias e dificuldades que estamos tendo dentro do trabalho e, desde que a pessoa demonstre interesse em tocar aquela ideia pra frente, ela será bem vinda.</p> <p>E23 A organização tem normas e regras e pelo arcabouço jurídico que nós temos, às vezes a gente tem certo receio de inovar em algumas coisas. Mas nós temos apoio. A gente tem pelo menos dentro do nosso escopo de atuação, é permitido inovar.</p>
<p>Possui autonomia para criar novos meios de fazer seu trabalho</p>	<p>E17 Sim. Temos bastante autonomia e isso é fundamental. É claro que a gente tem as linhas de pesquisa. [...]. Além disso, o nosso presidente, quando eu assumi, fez questão de me dizer que eu não deveria ficar no dia a dia, com coisas pequenas e sim que eu devia pensar estrategicamente. E isso pra mim foi muito libertador.</p> <p>E18 Claro que sim, temos autonomia e somos incentivados a fazermos isso.</p> <p>E19 Sim. Temos bastante autonomia para criar, mas claro que isso passa por um processo interno de convencimento dos pares. [...] Temos um comitê técnico interno científico e temos vários outros comitês. Então talvez o que limita às vezes é a capacidade de você convencer os pares em alguns temas.</p> <p>E21 Sim, sempre temos o apoio e autonomia. É claro que depende da ideia, pois tem que ter um projeto associado, tem que ser viável. Eu estou participando de um projeto de transferência de tecnologia agora e estou tendo todo apoio da empresa.</p>
<p>Você sente que possui apoio da organização para implementar projetos inovadores? Descreva uma situação em que isto ocorreu?</p>	<p>Você possui autonomia para criar meios de fazer seu trabalho? Como? Descreva uma situação.</p>

Existe rotação na ocupação dos cargos

E17 Com certeza. Aqui na Embrapa de concórdia ficamos muito tempo sob a mesma chefia, e eu quebrei esse ciclo. A chefia anterior era mais fechada e mais centralizadora, sendo que o poder estava só na mão do chefe. Hoje em dia nos fizemos uma revolução e demos mais poder aos supervisores. Assim, deixamos um pouco mais de responsabilidades com eles, sendo que as respostas estão muitas vezes nos próprios setores. [...] Então, essa oxigenação eu acho que ajudou muito, justamente pela mudança, trazendo um pensamento diferente, uma nova forma de lidar com os problemas e uma participação diferente dos funcionários.

E18 Sim, essa rotação ela é bem importante porque ela ajuda a evitar os vícios. Então é bastante salutar pra saúde da instituição. Ter sempre cabeças novas com ideias novas pode ajudar a ter outros olhares no processo. Recentemente tivemos uma troca na gestão da unidade e isso a gente sente que mexeu bastante com a nossa unidade.

E19 Acho fundamental, isso acontece aqui e eu acho que tem que ser mantido esse processo. Por exemplo, para o cargo de chefe geral, que é um processo interno Nacional, conduzido pela presidência da Embrapa. São três anos, renováveis por mais três. Você não tem uma perpetuação e eu acho que é muito importante isso.

E22 Aqui até tem, mas geralmente as pessoas são contratadas para um cargo específico, então é mais difícil. Agora alguns cargos podem ser assumidos por pesquisadores e analistas e isso acontece aqui sim. Eu acho que tem que ter essas oportunidades para quem gosta de assumir cargos e que tem perfil para isso.

Você acredita que a prática de rotação de cargos pode auxiliar no surgimento de ideias inovadoras?  
Esta prática existe aqui? Detalhe uma situação específica.

**Reconhecimento dos Intraempreendedores**

O trabalho inovador e intraempreendedor é reconhecido pela organização (Recompensa Psíquica)

E18 Eu acredito que sim. O reconhecimento e o mérito a gente conquista. Isso é um processo lento. Então ele é feito de conquistas e, sobretudo, de muito trabalho. Então, eu vejo o reconhecimento interno e externo também. Isso é algo gratificante. Primeiro, a sociedade reconhece a marca Embrapa, que é algo muito forte. [...] Então você tem nome e o seu sobrenome é Embrapa. Então eu acredito que sim, que há o reconhecimento.

E19 Eu acho que sim, principalmente porque a minha parte aqui envolve a parte de transferência de tecnologia e contratos. A gente tem tido um reconhecimento não só de quem tá acima de nós, mas dos colegas que usam nossa prestação serviços internos. Por exemplo, eu citaria o caso dos fluxos internos de contratos e convênios. A gente fez um esforço muito grande de rever a norma interna, fazer um fluxo que se alinhassem a alguns projetos de pesquisa e hoje a gente vê colegas dizendo que tá funcionando bem e que se sentem mais tranquilos quando encaminham pedidos de contratos e convênios.

E20 Eu acho que sim, mas depende do que a pessoa pensa do que é ser valorizado. Eu acho que valorização é a pessoa ser convidada para fazer uma função pra fora. Eu por exemplo agora fui valorizado pelo convite da chefe geral para desempenhar essa função. [...] Então, eu acho que sim, sou valorizado.

E21 Sim. Cada um tem uma maneira de ver essas coisas. Para mim, eu me sinto reconhecido quando eu sou procurado pelos colegas para desenvolver funções, para trabalhar junto em um projeto, me convidar para sua equipe. Isso para mim é um indicador de que eu sou útil. E a melhor coisa dentro de uma empresa é vc entender e sentir que vc é útil. [...] Isso é o desafio do gestor, ou seja, estimular as pessoas a continuarem participando e dar a elas a oportunidade para que ela consiga se sentir útil.

E24 Eu acredito que sim, até por não estar há muito tempo aqui e já estar participando bastante. Justamente por essas pequenas atitudes que os chefes demonstram. Por exemplo, eu ter sido indicado como um empreendedor para essa pesquisa e justamente pelo chefe de outra área ou o fato de me procurarem para participar de projetos.

Você acredita que seu trabalho é reconhecido pela organização?  
Conte-nos um exemplo em que você foi reconhecido pelo que fez.

## Existe Recompensa Financeira para o Comportamento intraempreendedor

E17 Claro. E nós temos isso aqui na Embrapa. Temos um plano de carreiras em que as pessoas evoluem em função da avaliação de desempenho e temos um prêmio anual. [...]. Mas o nosso sistema de avaliação está para mudar. O novo sistema vai exigir que cada funcionário deverá alimentar o sistema com todas as atividades e projetos. E isso vai estar ligado diretamente na avaliação de desempenho. Assim, 80% da nota virá desse sistema e 20% virá do chefe.

E18 Claro que isso é extremamente importante. A gente tem que ter algo que mexa nisso, de modo que as pessoas saiam dessa situação de conforto. Deve-se colocar desafios para as pessoas e para as equipes, bem como mecanismos de valorização e premiação disso. [...] A gente está na Embrapa agora criando alguns sistemas corporativos, vinculando as pessoas aos projetos. Assim, todos os funcionários terão que estar participando de um projeto.

E19 Nós temos uma avaliação de desempenho que está em revisão. Um grande desafio é conseguir transformar uma avaliação de desempenho individual numa avaliação de equipe e que ela realmente reflita os resultados. Hoje a gente avalia o esforço e não o resultado.

E19 Bem, nós uma questão que um dia vai ter que ser posta, que é como transformar incentivos e desincentivos em algo institucional ligado ao empreendedorismo, ou seja, como ter uma remuneração variável, sem ferir os direitos trabalhistas. Que eu tenha um incentivo, como equipe de pesquisa. A Embrapa tem trabalhado alguns mecanismos, como a premiação nacional de equipes, mas eu creio que fica ainda um pouco dissociado do resultado como entrega para a sociedade.

E21 Não tenho dúvidas que se você tivesse uma valorização maior, geraria mais incentivos sim. Aqui nós temos um sistema de avaliação em que todo ano você verifica se foi bem ou mal avaliado. Temos um plano de carreira em que você vai subindo na carreira em função de ser bem avaliado ou não. Então tem muita discussão interna, o cara fica questionando porque ele foi mal avaliado e outro não e tal. Dá muita discussão e questionamento com relação ao método. É muito subjetivo, porque os indicadores são um pouco falhos, porque todo mundo consegue atingir as metas, mas uns têm mais esforços que outros, outros arriscam mais, uns fazem exatamente o que foi exigido.

E22 Bom, nós temos um plano de cargos e salários e temos uma progressão salarial que se dá por uma avaliação. Então tem um processo de avaliação, mas sempre teve problemas. Todavia eu acho que é importante porque é uma forma de tu incentivar. Não é só o dinheiro, mas ele faz parte. Tem que ter uma forma de diferenciar quem faz mais daquele que só faz o básico. Contudo, na prática, ultimamente, a maioria recebe pelo menos uma referência de progressão na carreira. Daí, aquela pessoa que se destaca um monte avança no mesmo nível daquela que faz só o feijão com arroz. Eu acho que é para evitar estresse e reclamação. Mas geralmente quem reclama são aqueles que até não deveriam ganhar a progressão mesmo.

E23 Bem, não temos isso assim na Embrapa. O que acontece é que vc tem as metas e vc vai ser avaliado para ter a progressão na carreira. Então, em função dessa avaliação, você vai galgar um passo na sua carreira. Então, isso influenciaria se os que não atingissem as metas não ganhassem a progressão. Mas hj na Embrapa existe uma cultura de vc evoluir um degrau para todos os funcionários e, para aqueles que se destacaram mais, se houver recurso, eles evoluem mais de um degrau. Então, às vezes, o terceiro colocado em desempenho, em um grupo de vinte, tem a mesma evolução que o 20º. Então, isso desmotiva toda a cadeia de empregados, mas isso já é uma cultura.

Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável podem auxiliar o intraempreendedorismo?  
Como você vê a posição do sindicato acerca disso?

## Comunicação Interna

A comunicação é fluida

E17 Claro que a gente tem a tal da rádio corredor. Então, a gente tem buscado, sempre que possível, equacionar as situações. Por exemplo: nós instalamos o sistema de vídeo monitoramento porque estava havendo muitos roubos e até para segurança dos guardas, porque nós temos inclusive um caixa eletrônico aqui dentro. [...] Então, depois de instalarmos o sistema gerou um ruído de que nós estávamos vigiando os funcionários.

E19 Do ponto de vista institucional, eu creio que tá bem estruturado. Tem um núcleo de comunicação organizacional em cada unidade e a secretaria de comunicação organizacional em Brasília. Então, o núcleo tem uma estrutura de comunicação interna para funcionários que é o “em casa” - todos os dias tem um “em casa” com notícias da Comunidade e dos projetos. Temos relatórios anuais e eu acho que é uma boa comunicação entre as equipes por e-mail. Além disso, o NCO também trabalha com novas mídias sociais: Facebook, Twitter. A questão do WhatsApp hoje ela não é tão institucional, mas as equipes se organizam pelo whatsapp.

E21 Tem ruído e gera stress, mas eu acho isso normal, principalmente em empresas públicas. Isso porque a EP tem uma característica que as pessoas têm mais liberdade para falar o que pensam. Já numa empresa privada, todo mundo tem muito claro o Foco e a maneira de pensar da empresa e ninguém fala o contrário. Alguém define a diretriz e não tem brecha para opinar. Na EP as pessoas podem expor mais o que pensam, mas por outro lado pode gerar um estresse desnecessário.

E22 A gente melhorou muito nos últimos anos. O e-mail é muito bom, mas nós temos muita liberdade de conversar com os colegas e com as chefias. Não é algo tão formal assim. Claro que tem situações mais formais e tal, mas no geral tudo é muito tranquilo, porque a comunicação é algo importante. [...] Aqui a chefia inovou e agora nos temos reuniões com grupos de funcionários para ver como que tá a situação, se tem havido problemas e tal. Isso eu acho muito legal, ter um contato mais direto.

Como é a comunicação na sua organização? Há ruídos ou mal-entendidos? Descreva uma situação.

<p style="text-align: center;"><b>Tolerância a Erros</b></p>	<p>Há tolerância a erros na sua organização</p> <p>E17 Eu mesmo já tive uma pesquisa que ficou pela metade do caminho. O antígeno que eu produzi já tinha um kit comercial no mercado e que era mais barato e eu tive que desistir porque não valeria a pena. E eu não fui penalizada por isso. De uma certa maneira a pesquisa te protege, porque você sempre chega até um determinado ponto e às vezes tem que parar mas não é por falta de vontade ou empenho. Os avaliadores sempre olham o que você conseguiu desenvolver, mesmo tendo falhado. Então nós somos tolerantes sim. É por isso que eu acho que as pessoas se arriscam pouco nos projetos. Se temos essa tolerância, elas deveriam se arriscar mais.</p> <p>E20 Temos tolerância sim e a empresa sempre trabalhou com isso, porque eu acho que tem que fazer as coisas, porque o pior é não fazer e só não erra quem não faz. E quem faz a gente até avalia se o erro foi culpa de alguém, mas mesmo assim, não é penalizado, porque ele tava tentando fazer algo de bom.</p> <p>E21 Eu penso que o projeto de pesquisa nunca dá errado. Ele sempre dá certo. Porque mesmo que dê errado, isso já é um resultado. Então, sob esse foco, o erro é tolerado na empresa. E o resultado da pesquisa sempre tem um resultado, mesmo que seja para você atestar que não se deve fazer daquele jeito.</p> <p>E22 Sim. Eu acho que tem tolerância e isso te ajuda a arriscar. Imagina se tu fosses crucificado quando uma pesquisa não desse certo? E na pesquisa é muito assim. Então não pode ser muito rígido. É claro que a gente tem que fazer as coisas de acordo com os métodos científicos, com qualidade de modo a evitar os erros e apontar quais as possíveis dificuldades e possibilidades de contorná-las.</p> <p>E24 Tolera sim, desde que não sejam grandes riscos ou atividades impensadas. As irresponsabilidades não são toleradas, mas os riscos sim.</p>	<p>Você sente que há tolerância a erros na sua organização? Descreva uma situação.</p>
--	--	--

**Prática de Treinamento e Desenvolvimento**

A organização investe em treinamento do seu quadro de servidores

E17 Sim. A Embrapa tem um programa de capacitação interna e um para capacitação de gestores. Eu participei de um treinamento fantástico no ano passado em São Paulo. Tivemos até outros. Esse ano nós tivemos uma redução grande no orçamento, por isso não tivemos mais. Mas eu acredito muito em capacitação. E eu vejo que muitos dos nossos técnicos eles querem participar, querem fazer cursos e melhorar. Isso aumenta as responsabilidades, mas aumenta também o salário. Então eu acho legal a pessoa ter essa ambição. E a Embrapa se fez assim. Desde o começo ela investe nisso e o sucesso dela é pelo desenvolvimento e por ser descentralizada. Em todo o Brasil, e geralmente no interior, nós temos centros avançados de pesquisa. Outra coisa que é muito importante é que a Embrapa envia seus pesquisadores para Europa e para os estados unidos para se capacitarem, fazerem mestrado e doutorado, para voltarem especialistas e aplicarem seus conhecimentos aqui no Brasil.

E18 Sim, a Embrapa tem um programa de capacitação de líderes e das equipes dos setores que trabalham com a questão da inovação. Mas temos muitas fases, porque às vezes não temos muito recursos. Mas eu vejo muito que tem pessoas que são mais proativas, e não ficam só aguardando que venha a verba. Elas vão atrás e buscam se capacitar nesse sentido.

E20 Sim. A Embrapa sempre trabalha com treinamento e desenvolvimento e todos os nossos gestores tiveram pelo menos um, dois ou três cursos de gestão. Nos últimos dois anos é que nós estamos tendo problemas financeiros e temos tido dificuldades, mas já fizemos cursos até da FDC.

E19 O que há de institucionalizado é a capacitação por meio da pós-graduação. [...] Agora, especificamente na parte de inovação, eu não vejo que há uma política deliberada.

E23 Para os gestores já houve treinamento de liderança, mas não necessariamente sobre empreendedorismo ou intraempreendedorismo.

E24 Os treinamentos são mais para as partes técnicas. Para estas outras áreas de gestão nós mesmos temos que buscar por fora a capacitação.

Existe alguma política de Treinamento e Desenvolvimento na sua organização? Qual sua opinião a este respeito.

<p style="text-align: center;"><b>Prática de Liderança</b></p>	<p style="text-align: center;">O seu Líder incentiva o aparecimento de novos líderes</p> <p>E20 Eu indicaria a Janice. Eu penso que ela é um exemplo de gestora e foi uma escolha boa.</p> <p>E21 Sim, eu indicaria o Marcelo Miele, o Chefe de TT é a pessoa que tem o perfil de líder empreendedora aqui na Embrapa.</p> <p>E22 Sim, eu acho que a maioria dos nossos chefes apresenta isso, mas o Airton, que é o chefe de pesquisa, reúne essas características.</p> <p>E23 Sim. O chefe de P&amp;D Airton</p> <p>E24 Eu identifico várias pessoas, mas eu diria que a Janice, a nossa chefe geral, exerce um cargo de liderança e, até pela competência técnica dela, ela acaba sendo reconhecida e respeitada por isso.</p>	<p style="text-align: center;">Você identifica líderes empreendedores na organização? Como? Ele incentiva novos líderes?</p>
--	---	--

**Cultura Organizacional**

**Resultados**

E17 Com certeza. Eu acredito que sim e que nós temos. Às vezes até um professor primário que tem uma mente aberta ele consegue transmitir para as pessoas que existem formas diferentes de fazer as coisas.

E18 Claro que sim. Com certeza teremos mais resultados se inserirmos uma cultura intraempreendedora.

E19 Com certeza. Eu acho que a gente conseguiria melhorar as entregas. Em termos de qualidade, de tempo e de maior foco.

E20 Mas muito mais! Eu acho que as pessoas iriam gostar mais daquilo que elas fazem. No serviço público as pessoas pensam que fazem favor para o contribuinte. [...] Nós como gestores não fazemos favor para ninguém, pois é a nossa função.

E21 Dentro da Embrapa a gente é intraempreendedor. Talvez não chamemos por esse termo, mas a gente precisa fazer isso pra sociedade nos reconhecer e nos dar uma importância. A gente precisa entregar alguma coisa que seja muito útil e o intraempreendedorismo é muito importante para isso. Eu trabalho com a parte de negócios, de modo que a pesquisa precisa ser moldada de modo que o cliente final enxergue valor nisso e a adote. Então, temos que ser empreendedores.

E22 Isso eu tenho certeza. Porque isso é um objetivo que tem que se ter no serviço público. Por exemplo, tudo o que eu faço tem que ser útil para empresa e para a sociedade, não para mim. Claro que, dependendo da área, o resultado do trabalho vai chegar mais próximo da sociedade, do produtor, em outras áreas menos, mas o resultado do trabalho tem que sempre mirar a melhor entrega para a sociedade. Então se as pessoas têm esse tipo de visão, quando maior o número de pessoas assim, mais a gente vai chegar lá.

E23 Com certeza. Porque o intraempreendedorismo para mim, na essência, é compromisso com aquilo que faz. Se conseguíssemos fazer com que todo funcionário público fosse comprometido com aquela atividade/função, se ele soubesse qual é o resultado daquilo que ele faz e como melhorar aquilo em função da missão da empresa em que ele atua, com certeza absoluta isso traria muitos resultados positivos.

E24 Sim, inclusive em uma empresa como a nossa, que vive com tecnologia e inovação. Isso geraria mais inovação, porque a gente procuraria resolver de forma mais correta os problemas que se apresentam.

Você acredita que o Intraempreendedorismo pode gerar melhores resultados para o cidadão? Como?

Burocracia/Estrutura

E17 Sim e para o mal. Eu acho que as pessoas se acomodam, não todas, mas algumas. Veem dificuldade em tudo. Às vezes deixa a coisa morna, não se expõem, não se desafiam para fazer a coisa diferente.

E18 Bem, ela contamina e inibe fortemente. E tem horas que você tem vontade de chorar. E para não desistir, só acreditando na causa. Vc tem que ter convicção, vc tem que acreditar. Se vc não tiver esse sentimento de acreditar, de ter a coragem de continuar fazendo, o sistema te coloca numa situação que te leva muitas vezes a colapsar. É difícil, é cansativo, mas vc tem que acreditar e isso é um grande diferencial. E a gente gasta muita energia com isso, pra conseguirmos sair, desatolar dessas amarras burocráticas.

E19 Sim com certeza e mais para o negativo do que o positivo. Eu acho que as amarras institucionais, sobretudo de licitações, e do grau de liberdade com que você pode negociar alguma parceria, como esses ativos vão ser colocados para o parceiro, são amarras que impedem um maior empreendedorismo. Isso do ponto de vista do arcabouço institucional. Já com relação à cultura, eu acho que esse arcabouço determinou uma cultura mais burocrática, mais de zona de conforto.

E21 Eu acho que depende do perfil da pessoa. Se ela realmente é empreendedora ela vai tentar encontrar e ocupar um espaço onde ela possa exercer essa função. Vai muito da pessoa. Eu saí da iniciativa privada e vim para a pública e continuo agindo da mesma forma. O meu foco é o meu cliente.

E22 Bom, a burocracia exige que você seja persistente. Mas também não dá só pra reclamar. A empresa tem que ter uma estrutura que hj em dia tem até nas empresas privadas, senão vira uma bagunça. Então tá ficando tudo parecido. É lógico que quanto mais liberdade a gente tem, melhor é, mas as leis são feitas para inibir os excessos de quem trabalha de forma errada. Então a gente tem que seguir as regras burocráticas, mas devemos fazer as coisas de modo que elas fluam.

E24 Influencia de modo a desmotivar o funcionário. O que mais desmotiva é a índole de algumas pessoas em pensar que passou no concurso e está com a vida ganha. A burocracia e a impossibilidade de reconhecer os esforços individuais também desestimulam bastante.

Você acredita que a cultura organizacional do ambiente público influencia nas práticas intraempreendedoras? De que forma?

Contratação de Empreendedores

E17 Eu acho que sim, e acredito que esse novo marco legal de ciência e tecnologia vai fazer uma revolução para nós, porque ele vai facilitar muito a nossa participação como incubadora de empresas. Eu acho que isso vai dar uma chacoalhada na turma. Porque vc vai poder trazer gente pra cá, vai poder contratar estudantes. Até a forma de aquisição de insumos e reagentes será diferente. A gente vai ter uma segurança legal muito maior.

E18 Eu acredito que sim. A gente tem ferramentas agora que estão se criando. Agora nós temos um novo marco legal de Ciência e Tecnologia que é um exemplo de que a gente pode atrair empreendedores para o ambiente interno.

E19 Eu estou há 12 anos na empresa e já vi uns três concursos desde que eu fui contratado. O que eu vejo é que o concurso atraiu muita cabeça nova empreendedora. E às vezes eu os vejo muito motivados e às vezes se debatendo com essa rigidez interna. Então, eu acho a nossa organização tem um potencial de atrair funcionários empreendedores por várias razões: por ser uma empresa de referência, pelos seus laboratórios, por estar inserida nas cadeias produtivas. Além disso, o novo marco legal de ciência e tecnologia vai permitir que eu atraia parceiros para dentro da Embrapa para trabalhar em parceria em projetos de pesquisa.

E21 Bem, isso eu não sei, porque o concurso público é uma loteria. Tu podes ter gente excelente tecnicamente e impossíveis de trabalhar junto. Eu acho legal o concurso público, pois inibe os favorecimentos, mas por outro lado, quem passou, passou. Ela pode ter esse perfil, mas pode não ter. Embora tenha o estágio probatório, é impossível desligar alguém pelo perfil.

E23 Uns não gostam de estar dentro daquela caixinha, então, é uma característica muito interna de cada pessoa. Você pode até estimular internamente, mas trazer empreendedores natos, que não estão preparado para o ambiente público é complicado.

E24 Eu acho que a política de reconhecimento também poderia ser melhorada. Agora com esse novo marco legal de ciência e tecnologia, eu acho que ele criará mecanismos pra trazer esse pessoal pra trabalhar conosco. Eu acho que não necessariamente para fazer parte dos nossos quadros, mas trabalhar conosco como parceiros.

A gente poderia também atrair mais gente divulgando os nossos casos de sucesso. Mostrar que o empreendedor também se beneficiaria ao se associar à Embrapa.

Você acredita que seja possível atrair funcionários empreendedores para o serviço público? Como seria viável?

## Desafios

E18 Eu vejo que são as amarras burocráticas, pois elas inibem essa cultura empreendedora, porque as pessoas vão desistindo com as experiências que elas têm, de não conseguir fazer e tal. Então, é destravar tudo isso, tornar todo esse processo mais leve. A gente tem condições.

E19 A estrutura mais rígida de uma empresa pública faz com que nós tenhamos o desafio de nos reinventarmos. Isso seria um limitante aqui. Assim, um desafio muito grande é o de manter as pessoas. E eu vejo que hoje o que mais está na pauta é como dar um mínimo de autonomia e de flexibilidade nos trabalhos.

E19 Eu acho que o grande desafio aqui do intraempreendedorismo seria como você não dispersar excessivamente, mantendo a criatividade, mas com foco. [...] Então, mesmo que todo mundo siga a linha do que foi planejado pela visão estratégica da liderança, a tendência para dispersão é grande. Se você jogar mais de um componente do intraempreendedorismo, Então potencializa ainda mais essa dispersão. Então é aquela questão: importante, tem que ser incentivado sim, mas traz um desafio extra de manter um mínimo de foco.

E22 Eu sempre penso nisso e acho que tem que valorizar os funcionários, tratar adequadamente, ouvir os funcionários, fazer com que elas participem, fazer com que elas saibam porque elas estão fazendo aquilo e se sentirem parte do processo. Sempre dar oportunidades de a pessoa se manifestar e contribuir para o resultado da pesquisa, independente da área ou cargo que ocupe. Eu acho que isso tudo estimula a equipe e gera um comportamento mais empreendedor.

E23 É fazer com que as pessoas se enxerguem dentro do processo produtivo. A pessoa tem que ter orgulho que ela faz. [...] Eu acredito muito em valorizar as equipes e as pessoas pelo resultado que elas dão e motivar as pelo que elas fazem. Então o grande desafio é motivar as pessoas.

E24 Também acho que é um desafio termos mais agilidade, melhorar os fluxos de trabalho, e tentar trabalhar com a burocracia.

Na sua visão, quais são os principais desafios para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público?

**Entraves Legais**

**Lei de Licitações e Estatuto dos Servidores**

E17 Então, eu vejo que a burocracia para nós, de certa maneira, está nos protegendo. Por outro lado, às vezes vc está com pressa e é um saco ficar esperando toda a burocracia. Além disso, muitas vezes os produtos ficam muito mais caros, porque as empresas que têm todas as certidões necessárias sabem que são únicas e acabam se aproveitando para cobrar um preço mais caro.

E18 Bom, a estabilidade ela também pode fazer as pessoas migrarem para regiões de conforto e elas ficarem ali sem grandes turbulências. Então isso pode ser um fator que contribua negativamente para isso. Você não sentir essa ameaça. Então, o comportamento empreendedor tem um componente de risco e o funcionário pode não estar disposto a isso, querer ficar tranquilo, e o nosso ambiente de trabalho permite isso, de modo que pode ser algo negativo sim.

E19 Eu acho fundamental rever a lei de licitações para a pesquisa. A gente tem trabalhado bem com uma equipe extremamente empreendedora no setor de licitações. Mas recentemente foi votado o marco legal de ciência e tecnologia que traz mudanças importantes para a contratação de parceiros.

E20 Eu acho que as duas atrapalham. Às vezes o cara não gosta de estar aqui, mas fica porque o emprego e o salário da Embrapa são bons. Então ele fica aqui frustrado a vida inteira. [...] Com relação à 8.666 ela judia muito da gente. Temos muitas dificuldades até porque as empresas privadas fazem muita sacanagem com o serviço público e não são honestas. Às vezes prometem uma coisa e entregam outra.

E22 A lei de licitações para gente é um saco. Depois que instituíram o pregão eletrônico, que pensávamos que conseguiríamos comprar as coisas mais baratas e continua sendo mais caro! É tudo um rolo que tem por traz que se eu fosse comprar direto seria muito mais barato. [...] Já com relação à estabilidade, eu acho que muita gente se joga nas cordas por conta disso aí. Passou no concurso e deu. Até aqui isso não é tanto, mas a gente sabe que no país isso acontece. Mas é daí que eu digo que a formação básica e o caráter fazem a diferença.

E23 A estabilidade em alguns casos ela atrapalha sim, porque existem uma porta para entrar e não existe para sair. Por outro lado, a minha opinião é que, por ser uma empresa pública, em que os cargos de gestão são rotativos e alguns cargos são indicados por ministros, é muito complicado trabalhar sem certa estabilidade. Dentro do processo de avaliação com metas claras, existem já meios para vc instaurar processos administrativos se precisar demitir alguém. Mas, de certa forma, a estabilidade é importante até para que se possa estabelecer discussões técnicas e discussões sobre os mais variados temas. Já a de licitações é um problema sério. Ela diz que traz economia, mas quem tá fora não tem noção do quanto é custoso, o custo operacional de implantar a 8666. Vc tem um setor específico para licitações, um volume de papel, a qualidade dos produtos que às vezes, devido ao menor preço, acaba deixando a desejar. Vc tem que se esforçar ao máximo para cada vez produzir mais papelada com especificações para conseguir um produto de qualidade, o tempo disso tudo, para lançar o edital, para contratar. A gente tem que se adequar, mas muitas vezes as empresas que vendem muitas vezes conseguem burlar o sistema e não necessariamente são punidas por outras empresas públicas por não entregarem o que foi contratado. Eu acho que a Embrapa deveria estar em outro segmento, porque essa lei é muito engessada.

E24 A estabilidade eu acho que influencia negativamente, embora eu ache que ela é necessária, até para que o funcionário arrisque mais, pensar coisas diferentes. Já a 8666, eu acho que é necessária, como ônus da democracia. A gente tem que comprovar porque a gente está gastando e que a gente tem que usar bem os nossos recursos.

Como você acredita que a Lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93) e o estatuto dos servidores públicos federais (Lei 8.112/90) influenciam no comportamento empreendedor dos servidores?

<b>Avaliação de desempenho de Intraempreendedores</b>	Questões ideológicas	<p>E19 Há muitas resistências, não só do sindicato, mas daquelas pessoas que por ventura vão ser afetadas por aquela nova meta, proposta pelo novo sistema de avaliação que está sendo implantado. O sindicato apenas faz o seu papel de replicar e dar eco para as demandas da categoria. Já o sindicato nacional é de mais difícil trato essas questões de avaliação.</p> <p>E23 Então, se a avaliação fosse relacionada a uma parte do salário, as pessoas trabalhariam muito mais, mas o sindicato certamente não veria com bons olhos, porque temos questões políticas na empresa, o que permitiria que mesmo você sendo reconhecido e tal, é muito arriscado avaliar, porque vc nunca sabe que será teu chefe, qual será o partido e tal. Então o sindicato não aceitaria muito bem.</p> <p>E24 Eu acho que influenciaria diretamente e positivamente, mas eu acho que o sindicato não permitiria e lutaria contra isso.</p>	<p>Você acredita que a avaliação de desempenho e uma política de remuneração variável pode auxiliar o intraempreendedorismo? Como você vê a posição do sindicato acerca disso?</p>
---	----------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

## **APÊNDICE 10: Roteiro das Entrevistas com os Especialistas**

### **Présentation des lignes directrices pour la mise en œuvre des meilleures pratiques intrapreneuriales pour la gestion publique**

- 1 Créer des environnements qui stimulent la créativité, l'innovation et où règne la flexibilité, que ce soit des horaires, des règles ou des comportements, pour favoriser l'intrapreneuriat; (C'est possible dans le service publique? Comment?)
- 2: Impliquer les subordonnés à des processus de prise de décision (Sens d'être impliqué); (Quelles activités peut atteindre cette participation?)
- 3: Stimuler le comportement intrapreneurial à travers les défis, récompensant un comportement différent; (Comment pouvons-nous faire cela?)
- 4: Formaliser et systématiser les politiques pour soutenir l'action intrapreneuriale dans l'organisation; (Quelles politiques sont utilisées au Canada?)
- 5: Stimuler l'autonomie fonctionnelle des employés; (Comment on peut faire?)
- 6: Créer des politiques pour que les fonctionnaires restent par temps limité à des postes de direction; (Pourquoi c'est-il important?)
- 7: Élaborer un programme avec des règles et des objectifs clairs qui reconnaissent symboliquement le travail entrepreneurial; (Comment on peut faire? Pourquoi c'est-il important?)
- 8: Élaborer un programme avec des règles et des objectifs clairs qui reconnaissent financièrement le travail entrepreneurial; (Comment on peut faire? Pourquoi c'est-il important?)
- 9: Assurer que les serveurs accèdent à des projets, même que sans connexion aux ses fonctions principales; (Comment?)
- 10: Créer et diffuser un canal de communication ouvert avec la direction (directeurs, managers, etc.), afin de répondre à des questions susceptibles de générer du bruit;

11: Créer un programme de réunions régulières avec des groupes de serveurs pour résoudre tout bruit; (Ce sont mesures suffisantes pour résoudre le problème?)

12: Divulguer tous les projets de l'institution, même si ils ont réussi ou non, en donnant une reconnaissance aux employés pour leurs initiatives et en insistant sur la tolérance à l'erreur; (Comme la tolérance à l'erreur favorise l'intrapreneuriat?)

13: Créer des programmes de développement et formation des dirigeants intrapreneurs; (Est-ce que on peut former intrapreneurs?)

14: Organiser des séminaires, des conférences et des cours afin que les gestionnaires puissent montrer l'importance que leur comportement intrapreneur a pour l'institution et leurs partisans; (Pourquoi c'est-il important?)

15: Redessiner les processus pour éliminer la nature purement bureaucratique des quelques de leur étapes;

16: Automatiser les processus pour éliminer la nécessité des signatures, des timbres et des impressions, en rendent les documents entièrement numériques;

17: Décentraliser le processus de prise de décision, en donnant plus d'autonomie aux gestionnaires de taille moyenne; (Comme la bureaucratie excessive affecte l'intrapreneuriat?)

18: Demander les organismes compétents à inclure dans le processus d'embauche, des étapes de nature pratique pour évaluer les caractéristiques intrapreneuriales;  
(Comment est la procédure de recrutement des fonctionnaires publiques au Canada?)

19: Développer des initiatives de partenariat avec le secteur privé comme un moyen d'amener l'esprit entrepreneurial pour l'organisations publiques; (Il y a cette initiative au Canada?)

20: Proposer aux organismes compétents, des changements dans la loi des offres et des contrats de mettre à jour leurs limites pour les achats qui ne nécessitent pas appel d'offres et de créer de nouvelles formes de

achats publics; (Comment sont faits les achats du gouvernement au Canada?)

21: Créer des séminaires permanents pour diffuser l'importance de la stabilité dans la fonction publique aux citoyens, leur capacité à promouvoir l'intrapreneuriat et la responsabilité des fonctionnaires en ce qui concerne la stabilité; (Il y a la stabilité des fonctionnaires publiques au Canada?)

22: Redessiner les politiques de l'évaluation de la performance de sorte qu'elle a des objectifs et des règles clairs pour leur réalisation, en combinant cette évaluation avec le développement de carrière; (Comment est l'évaluation des performances des fonctionnaires publiques au Canada?)

23: Faire des partenariat avec les syndicats afin de clarifier et de présenter l'intrapreneuriat comme une forme d'action au nom de la communauté, dans la mesure où l'efficacité de la fonction publique sera les fruits récoltés dans toute la société; (Comme les syndicats voient l'esprit d'entrepreneuriat au Canada?)

24: Mettre en œuvre des outils de gestion, avec des objectifs et des indicateurs pour encourager les serveurs dans la recherche de le comportement intrapreneurial; (Quels sont des outils de gestion utilisé dans le service publique au canadá?)

25: Partager le connaissance sur le fonctionnement de l'institution de sorte à renforcer dans le serveur le sentiment d'appartenance et pour expliquer comme le comportement intrapreneurial peut améliorer la qualité des services offerts aux citoyens; (est-ce que ce marcherais?)

## ANEXOS

### ANEXO 1: Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública: um estudo de multicaseos.

**Pesquisador:** Édis Mafra Lapolli

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 54151116.2.0000.0121

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.575.569

##### Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, da Linha de pesquisa: Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, que visa "Criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública". "Para a coleta de dados será usada uma entrevista semiestruturada, aplicada em três organizações públicas do executivo federal, com sede em Santa Catarina, sendo que estes dados serão analisados usando a técnica de análise do discurso coletivo". "Neste contexto, cumpre informar que, em uma primeira análise, as instituições selecionadas foram o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Neste contexto, a ideia é avaliar o intraempreendedorismo em uma instituição de pesquisas estatísticas, em uma instituição de pesquisa agropecuária e em uma instituição de ensino".

##### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

- Criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública.

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vítor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

Continuação do Parecer: 1.575.569

**Objetivo Secundário:**

- Identificar as melhores práticas intraempreendedoras usadas na gestão pública, existentes na literatura;
- Identificar as melhores práticas intraempreendedoras nas organizações pesquisadas;
- Analisar as melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública;
- Propor diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública;
- Validar as diretrizes propostas.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Nessa versão foi retirada a frase do TCLE que afirmava a não haver riscos, ficando somente as informações pertinentes aos mesmos: "havendo qualquer incidente no seu decorrer, o pesquisador estará à disposição para prestar qualquer assistência que se faça necessária ao entrevistado".

Em relação aos benefícios do estudo observa-se que poderá haver "Contribuição para as organizações públicas, uma vez que visa estudar as melhores práticas empreendedoras, com o fito principal de melhorar a qualidade dos serviços entregues por essas instituições".

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

"Quanto à natureza, pode-se definir que a presente pesquisa será do tipo aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. Já do ponto de vista dos objetivos, o presente estudo é do tipo exploratório e descritivo. É ainda uma pesquisa descritiva, porque propõe descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, além de tentar aprofundar o conhecimento de determinada realidade (SEVERINO, 2000; TRIVIÑOS, 2012). No presente caso, trata-se do fenômeno do intraempreendedorismo no setor público. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa utilizará o método qualitativo que, segundo Richardson (1999), não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos do estudo, será desenvolvida uma pesquisa

bibliográfica e estudo de casos. A pesquisa bibliográfica será realizada através de uma revisão sistemática da literatura, na subcategoria revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), pois se procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado

**Endereço:** Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vítor Lima, nº 222, sala 401  
**Bairro:** Trindade **CEP:** 88.040-400  
**UF:** SC **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 1.575.569

assunto, tema ou problema (SEVERINO, 2000)".

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Nessa versão do protocolo de pesquisa, as pendências apontadas no Parecer Consubstanciado anterior foram atendidas, sendo que todos os documentos necessários ao processo estão disponíveis na Plataforma Brasil e de acordo com a legislação vigente: O TCLE foi revisado nos seguintes aspectos: a) Iniciado como um convite, provendo esclarecimentos sobre a pesquisa; b) Retirada a frase: "Também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista" e acrescentada a previsão de riscos do estudo, mesmo que mínimos; c) Acrescentadas informações sobre a confidencialidade dos dados; d) Acrescentadas informações sobre a garantia de ressarcimento em caso de eventuais despesas decorrentes da pesquisa; e) Acrescentadas informações sobre a garantia de indenização em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; f) Acrescentadas informações de contato do CEP da UFSC; g) Acrescentado um endereço físico do pesquisador responsável; h) Acrescentado que o TCLE está escrito em duas vias, que uma via será fornecida ao participante e a outra ficará com o pesquisador; i) Ao final do TCLE, foi colocado o nome do pesquisador responsável e espaço para a sua assinatura.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

De acordo com o exposto nesse parecer, o projeto de pesquisa "Melhores Práticas Intraempreendedoras para a Gestão Pública: um estudo de multicasos." deve ser considerado APROVADO.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_673982.pdf	23/05/2016 18:14:40		Aceito
Outros	RESPOSTA_AS_PENDENCIAS_2.pdf	23/05/2016 18:13:46	Edis Mafra Lapolli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TCLE_V3_Resolucao_466.pdf	23/05/2016 18:12:14	Edis Mafra Lapolli	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401  
 Bairro: Trindade CEP: 88.040-400  
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
 Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA CATARINA - UFSC



Continuação do Parecer: 1.575.569

Justificativa de Ausência	TCLE_V3_Resolucao_466.pdf	23/05/2016 18:12:14	Edis Mafra Lapolli	Aceito
Outros	termo_de_autorizacao_IFSC.pdf	13/05/2016 14:00:03	Edis Mafra Lapolli	Aceito
Outros	termo_de_autorizacao_Embrapa.pdf	13/05/2016 13:59:28	Edis Mafra Lapolli	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoAssinada.pdf	13/05/2016 13:53:23	Edis Mafra Lapolli	Aceito
Outros	Notificacao_troca_pesquisador_responsavel.pdf	10/05/2016 15:20:54	Angélica Puskás	Aceito
Outros	CoordenadorSolicitacaoAlteracaoPesquisadorResponsavel.pdf	10/05/2016 15:20:54	Angélica Puskás	Aceito
Outros	Troca_Pesquisador_Responsavel.pdf	22/04/2016 10:55:43	Roberto Kern Gomes	Aceito
Outros	Declaracao_Instituicao.pdf	11/03/2016 22:11:29	Roberto Kern Gomes	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoCompleto.doc	07/03/2016 19:51:59	Roberto Kern Gomes	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

FLORIANOPOLIS, 06 de Junho de 2016

Assinado por:  
Washington Portela de Souza  
(Coordenador)

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vítor Lima, nº 222, sala 401  
Bairro: Trindade CEP: 88.040-400  
UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
Telefone: (48)3721-6094 E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

## ANEXO 2: Autorização para a Realização da Pesquisa no IBGE



Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina

Rua João Pinto, 60 – Centro

88010-420 – FLORIANÓPOLIS, SC

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Alceu José Vanzella, Chefe da Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina, RG N° 4010663799 – SSP/RS, CPF N° 312.266.470-4-, AUTORIZO o pesquisador Roberto Kern Gomes, RG:7059337498, CPF: 75508320059, aluno do curso de pós-graduação em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), matrícula 201401434 a realizar entrevistas junto aos Gerentes desta Unidade Estadual, desde que com seu consentimento, para a conclusão do Projeto de Pesquisa intitulada **MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicasos**

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer as disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contactadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS N° 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Florianópolis, 11 de Março de 2016.

[assinatura do responsável institucional]

Alceu José Vanzella  
Chefe da Unidade Estadual do IBGE  
em Santa Catarina e Gerências  
da Região Sul.

[carimbo com nome e cargo]

**ANEXO 3: Autorização para a Realização da Pesquisa no IFSC**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA  
Rua Quatorze de Julho, 150 - CEP 88075-010 - Florianópolis/SC  
(48)3877-9000 [reitoria@ifsc.edu.br](mailto:reitoria@ifsc.edu.br)

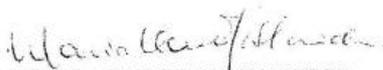
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA**

Eu, **Maria Clara Kaschny Schneider**, Reitora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), CPF Nº 591.649.809-87, AUTORIZO o pesquisador Roberto Kern Gomes, RG:7059337498, CPF: 75508320059, aluno do curso de pós-graduação em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), matrícula 201401434 a realizar entrevistas junto aos Líderes desta Organização, desde que com seu consentimento, para a conclusão do Projeto de Pesquisa intitulada **MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicaseos**.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer as disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Florianópolis, 25 de abril de 2016.

  
MARIA CLARA KASCHNY SCHNEIDER  
Reitora

## ANEXO 4: Autorização para a Realização da Pesquisa na EMBRAPA



**Suínos e Aves**

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Janice Reis Ciacci Zanella**, CPF Nº 586.812.306-97, Chefe-Geral da Embrapa Suínos e Aves, AUTORIZO o pesquisador Roberto Kern Gomes, RG:7059337498, CPF: 75508320059, aluno do curso de pós-graduação em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), matrícula 201401434 a realizar, sob a supervisão da Professora Drª Édis Mafra Lapolli, entrevistas junto aos Líderes desta Organização, desde que com seu consentimento, para a conclusão do Projeto de Pesquisa intitulada **MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicasos**.

O pesquisador acima qualificado se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.
- 2- Obedecer às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurar a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Concórdia, 05 de maio de 2016.

**JANICE REIS CIACCI ZANELLA**  
Chefe-Geral da Embrapa Suínos e Aves

*Janice Reis Ciacci Zanella*  
Chefe Geral  
Mat. 296824  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Rodovia BR 153, Km 110, Distrito de Tamanduá  
Caixa Postal 321, CEP 89.700-991, Concórdia, SC  
Telefone (49) 3441 0400 Fax (49) 3441 0497  
[www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)

## ANEXO 5: Certificado de Participação no I Concurso de Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE



### I Concurso Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE

#### CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE parabeniza os servidores **Alceu Jose Vanzella, Antonio Guarda, Evandro Araújo de Sousa, Fabiano Rodolfo, Felipe Wolk Teixeira, Leonardo Soares Paulino e Roberto Kern Gomes** pelo 3º lugar da iniciativa

#### **Desenvolvimento e implantação de plataforma de planejamento, gestão e operação**

na área temática Gestão da Informação do I Concurso Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE, realizado no período de 30/03/2016 a 01/08/2016.

  
Fernando José de Araújo Abrantes  
Diretor Executivo

Diretoria-Executiva  
Coordenação de Recursos Humanos  
Gerência de Desenvolvimento de Pessoas

## ANEXO 6: Carta de Concessão PDSE



Ministério da Educação - MEC  
 Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES  
 Setor Bancário Norte, Quadra 2, Bloco L, Lote 06  
 CEP 70040-020 - Brasília, DF

Ilmo(a). Sr(a).  
 ROBERTO KERN GOMES  
 Trombudo Central - 231 - Bloco 4 Ap. 404  
 Saguazu  
 Joinville - Santa Catarina  
 Brasil  
 89.221-150

Brasília, 13/02/2017

Processo: Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior -88881.131609/2016-01

Prezado(a) Senhor(a),

A CAPES aprovou a sua solicitação de apoio para o nível de formação doutorado, modalidade **Estágio de Doutorando** no exterior, na Instituição **ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE MONTRÉAL**, **Canadá**. Os benefícios associados à sua bolsa são:

Rubrica	Valor Unitário	Parcelas (Até)	Valor Total
Adicional localidade	CAN 452,00	5	CAN 2.260,00
Auxílio deslocamento	CAN 1.744,00	1	CAN 1.744,00
Auxílio instalação	CAN 1.470,00	1	CAN 1.470,00
Auxílio Seguro Saúde	CAN 100,00	5	CAN 500,00
Mensalidade	CAN 1.470,00	5	CAN 7.350,00

Período de bolsa: **04/2017 a 08/2017**.

· O valor integral de 3 (três) mensalidades será pago, antecipadamente, em reais, quando da implantação de sua bolsa, em sua conta corrente no Brasil - juntamente com o(s) auxílio(s) que lhe foi(foram) concedido(s).

· Ficam automaticamente cancelados o auxílio instalação e auxílio deslocamento de ida, caso o bolsista viaje com mais de 30 dias antes do início da bolsa.

· O primeiro pagamento a ser realizado no exterior será realizado em sua integralidade, no entanto, o segundo pagamento terá seu valor definido de acordo com a data de sua chegada ao país de destino. O valor descontado nessa mensalidade não será pago ou compensado ao término da vigência de sua bolsa.

Trecho aprovado:

### Brasil / Canadá /Brasil

Caso já seja beneficiário de bolsa, cujo recurso seja proveniente do Tesouro Nacional, o pagamento (tanto no Brasil como no exterior) de qualquer das mensalidades de sua bolsa ora concedida pela Capes somente poderá ser efetuado depois do envio, para seu processo online, da cópia do comprovante de suspensão ou de cancelamento de sua bolsa no país, emitido pela instituição que a concedeu. Essa suspensão ou cancelamento deve vigorar a partir do mês de início de sua bolsa no exterior.

Reiteramos que o período máximo de financiamento do doutorado no Brasil por agência pública de fomento é de 48 meses. A apuração do limite total da bolsa leva em consideração: o programa matriculado atualmente, os programas que porventura tenha feito anteriormente no mesmo nível doutorado e o período de doutorado sanduíche no exterior.

Os benefícios concedidos estão vinculados ao tempo da efetiva permanência no exterior, dentro do período de vigência da bolsa.

A Capes não se responsabiliza por despesas relacionadas ao pagamento de taxas acadêmicas e de pesquisa no nível de formação doutorado, modalidade de Doutorado Sanduíche.

No caso de servidor público o procedimento para obtenção da **autorização de afastamento do país**, junto à instituição com a qual mantém vínculo empregatício, é de sua responsabilidade. Comunique à sua Instituição que o ato de autorização para seu afastamento deve constar o **ônus para a CAPES**, conforme **Decreto 91.800 de 18/10/1985**. A Capes poderá solicitar a comprovação do afastamento publicado em Diário Oficial a qualquer momento.

Para realizar a implementação de sua bolsa dando início aos trâmites de pagamento solicitamos que acesse o sistema SCBA da Capes



Ministério da Educação - MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES  
Setor Bancário Norte, Quadra 2, Bloco L, Lote 06  
CEP 70040-020 - Brasília, DF

<http://scba.capes.gov.br> e aceite os termos da bolsa nesse mesmo sistema.

Em anexo, encaminhamos os documentos relacionados abaixo:

- Carta de concessão da bolsa em língua estrangeira;
- Termo de compromisso, que deve ser assinado e devolvido uma cópia pelo sistema "Linha Direta", no link para acesso: <http://linhadireta.capes.gov.br>.

Atenciosamente,

**Vanessa Fernandes de Araújo**

**Coordenadora de Candidaturas a Bolsas e Auxílios no Exterior**

Esta assinatura independe de reconhecimento de firma, por se tratar de documento público  
- Art. 19, Inciso II - Constituição Federal do Brasil.

## ANEXO 7: Carta de Aceite do Orientador Estrangeiro

	<p>HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal (Québec) Canada H3T 2A7</p>
---	---

**Nome do candidato:** Roberto Kern Gomes  
Candidato ao PDSE da Capes

**Nome do informante:** Doutor Allain Joly, Associate Professor, Department of Management, HEC-Montréal.

**Endereço:** 3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) - Canada H3T 2A7.

**Email:** allain.joly@hec.ca

**Phone:** 514 340-6357

**Secretary:** 514 340-6323

### À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

Informo que aprovo o plano de pesquisa do aluno Roberto Kern Gomes, intitulado “**MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS PARA A GESTÃO PÚBLICA: um estudo de multicaseos**” e que o período de estágio no exterior será de 01 de abril de 2017 até 31 de agosto do mesmo ano. Finalmente, atesto que o estudante possui a proficiência necessária na língua Francesa.

Montreal, Canadá 13 de Janeiro de 2017.




---

Professor Doutor Allain Joly  
Assinatura e Nome do Informante

## ANEXO 8: Carta de Aceite da Universidade do Exterior

Registrariat

HEC MONTRÉAL

Le 14 février 2017

Monsieur Roberto Kern Gomes  
 rua Trombudo Central, 231, Bl.4  
 App 404 Saguachu  
 Joinville 89221-150  
 Brésil

**Matricule du dossier**  
 11235422

**Date de naissance**  
 22 août 1976

**Objet : Lettre d'acceptation**

Programme : Doctorat en administration  
 Trimestre : Hiver 2017

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous informer que votre demande pour devenir étudiant-visitateur de recherche à HEC Montréal est acceptée. Allain Joly, professeur au Département du management, sera votre directeur de recherche. Votre séjour commencera le 1er avril et prendra fin le 31 août 2017, pour un total de 2 trimestres. Veuillez nous informer dès que possible de tout changement.

Pendant votre séjour, plusieurs frais vous seront facturés :

- Pour les accès aux différents services de l'École : un montant fixe de 375,02 \$ par trimestre
- Pour toute inscription à un cours de 3 crédits : un montant 1431,03 \$ (un permis d'étude pourrait être requis)
- Frais d'adhésion obligatoire à [l'assurance maladie](#) fournie par HEC Montréal pour tous les étudiants étrangers (sauf si vous êtes admissible au [régime gratuit](#) de la Régie d'assurance maladie du Québec) : 636 \$ par année (ajustable selon la durée du séjour).

Les montants ci-dessous sont donnés en dollars canadiens et sont sujets à changement sans préavis. Pour toutes informations complémentaires, je vous invite à consulter la section [Étudiant étranger régulier](#) de notre site Web ou à écrire à [phd@hec.ca](mailto:phd@hec.ca).

En terminant, la loi C-35 nous empêche de vous fournir des conseils sur les procédures d'immigration. Veuillez donc communiquer avec l'Ambassade du Canada de votre pays pour connaître quelles sont les exigences afin d'entrer au Canada.

Je vous souhaite de passer un agréable séjour de recherche à HEC Montréal, et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

La directrice administrative des programmes  
 de M. Sc. et Ph. D.,



Marianne de Moura

CC : Allain Joly, professeur au Département du management

## ANEXO 9: Atestado de Matrícula HEC Montréal Inverno/2017

Registrariat

**HEC MONTRÉAL**

### Attestation d'inscription

Roberto Kern Gomes  
 rua Trombudo Central, 231, Bl.4  
 App 404 Saguapu  
 Joinville  
 Brésil  
 89221-150

Matricule : 11235422  
 Date d'émission : 2017-06-19

**Cheminement**

Accueil

**Programme**

Doctorat en administration

<b>Trimestre</b>	<b>Cheminement</b>	<b>Date début</b>	<b>Date fin</b>	<b>Crédits</b>	<b>Statut</b>
Hiver 2017	ACC	2017-01-07	2017-04-30	15.00	Temps plein

Ce document a été produit à partir du dossier informatisé de la personne ci-dessus mentionnée.



3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
 Téléphone 514 340-6151 Télécopie 514 340-5640 [registraire.info@hec.ca](mailto:registraire.info@hec.ca) [www.hec.ca](http://www.hec.ca)

École affiliée à  
 l'Université de Montréal

## ANEXO 10: Atestado de Matrícula HEC Montréal Verão/2017

Registrariat

**HEC MONTRÉAL**

### Attestation d'inscription

Roberto Kern Gomes  
 rua Trombudo Central, 231, Bl.4  
 App 404 Saguçu  
 Joinville  
 Brésil  
 89221-150

Matricule : 11235422  
 Date d'émission : 2017-06-19

**Cheminement**

Accueil

**Programme**

Doctorat en administration

<b>Trimestre</b>	<b>Cheminement</b>	<b>Date début</b>	<b>Date fin</b>	<b>Crédits</b>	<b>Statut</b>
Été 2017	ACC	2017-05-01	2017-07-05	15.00	Temps plein

Ce document a été produit à partir du dossier informatisé de la personne ci-dessus mentionnée.



3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
 Téléphone 514 340-6151 Télécopie 514 340-5640 [registraire.info@hec.ca](mailto:registraire.info@hec.ca) [www.hec.ca](http://www.hec.ca)

École affiliée à  
 l'Université de Montréal

## ANEXO 11: Parecer de Conclusão do Doutorado Sanduíche Emitido pelo Professor Orientador no Exterior

Service de l'enseignement  
du management

HEC MONTRÉAL

**Nome do candidato:** Roberto Kern Gomes  
**Número do Processo Capes:** 88881.131609/2016-01

**Nome do informante:** Doutor Allain Joly, Associate Professor, Department of Management, HEC-Montréal.

**Endereço:** 3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) - Canada H3T 2A7.

**Email:** allain.joly@hec.ca

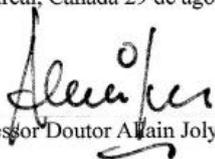
**Phone:** 514 340-6357

**Secretary:** 514 340-6323

### À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Declaro, para os devidos fins, que o aluno Roberto Kern Gomes, pertencente ao programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, com matrícula número 201401434, realizou estágio doutoral na universidade HEC Montréal no período de 01/04/2017 até 29/08/2017. Durante este período ele realizou entrevistas com especialistas da área de empreendedorismo, participou de reuniões do grupo de pesquisas, além de escrever e submeter dois artigos para revistas científicas, sendo que um desses artigos já teve parecer favorável e será publicado na edição número 90 da revista Estudos Avançados, da USP. Desta forma emito este parecer julgando ter sido proveitosa a sua estada em nossa universidade.

Montreal, Canadá 29 de agosto de 2017.



Professor Doutor Allain Joly

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone 514 340-6318 Télécopie 514 340-5635 www.hec.ca

École affiliée à  
l'Université de Montréal