

## O INTRAEMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS COMO MECANISMO DE GERAÇÃO DE VALOR: UMA REVISÃO DE LITERATURA

 <https://doi.org/10.56238/arev6n3-330>

Data de submissão: 26/10/2024

Data de publicação: 26/11/2024

**Paulo Roberto Peixôto Lima de Santana**

Mestrando em Administração Pública  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
E-mail: paulo.r.santana@ufv.br  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7608-8186>

**Alexandre Santos Pinheiro**

Doutor em Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
E-mail: alexandre.inu@ufv.br  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1307-6154>

### RESUMO

Este estudo examinou como os princípios do empreendedorismo podem promover um comportamento intraempreendedor no setor público, analisando o impacto dessas práticas na inovação e eficiência das organizações públicas. O objetivo principal foi investigar de que maneira os ideais empreendedores podem ser integrados no ambiente público para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Os resultados indicam que o intraempreendedorismo pode transformar o setor público ao incentivar uma mentalidade mais inovadora e proativa entre os funcionários. A adoção de práticas empreendedoras dentro das organizações públicas pode levar à reavaliação e aprimoramento dos processos e serviços, resultando em maior eficiência e eficácia na gestão pública. O estudo revela que a criação de uma cultura de inovação, onde a criatividade e a iniciativa são valorizadas, pode ajudar a superar a rigidez burocrática e aumentar o engajamento dos funcionários. Finalmente, a aplicação de métodos empreendedores pode também melhorar a percepção pública sobre a administração, fortalecendo a confiança e o apoio da comunidade às iniciativas governamentais. Em resumo, o intraempreendedorismo oferece um caminho promissor para a melhoria contínua e a inovação no setor público.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Gestão Pública. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de empreendedorismo é central para a inovação e a competitividade em um mercado globalizado. Em um cenário de constante evolução tecnológica e competição acirrada, as empresas têm se voltado para o aprimoramento contínuo de seus produtos e serviços. Este aprimoramento frequentemente envolve a adoção de novos métodos de produção, a exploração de novos mercados e a reestruturação organizacional. O empreendedorismo, ao transformar conhecimento em novos produtos e gerar lucro, agrega valor tanto para a empresa quanto para o cliente. Assim, ele se torna um componente essencial para o crescimento e o desenvolvimento das sociedades.

Historicamente, o papel dos empreendedores foi fundamental para o progresso das sociedades. No entanto, o ensino formal do empreendedorismo é relativamente recente. O avanço tecnológico acelerado e as demandas resultantes têm forçado uma reavaliação das abordagens tradicionais. A necessidade de formalizar o conhecimento, que antes era adquirido de forma empírica, tornou-se evidente com a complexidade crescente da economia e dos métodos de produção.

Dornelas (2011) observa que a ênfase no empreendedorismo surgiu como resposta às rápidas mudanças tecnológicas e à competição global. Esses fatores forçaram os empresários a adotar novos paradigmas, adaptando-se às novas realidades de mercado. A sofisticação da economia e dos processos produtivos tornou essencial a formalização do conhecimento, que antes era informal e baseado em práticas empiricamente desenvolvidas.

Segundo Costa et al. (2007), o empreendedorismo está fortemente associado a políticas de combate ao desemprego. Contudo, eles argumentam que o empreendedorismo não é apenas uma resposta à crise de emprego, mas também uma consequência das mudanças nos padrões sociais e políticos. Em um mundo globalizado, o empreendedorismo se configura como uma resposta adaptativa às novas condições sociais e econômicas.

O conceito de empreendedorismo corporativo tem sido explorado nas últimas décadas, refletindo uma expansão do conceito tradicional de empreendedorismo para dentro das empresas estabelecidas. Dornelas (2011) define o empreendedorismo corporativo como o processo pelo qual indivíduos ou grupos dentro de uma organização existente criam novas iniciativas ou promovem inovação. Esse conceito sugere que a inovação pode ocorrer em qualquer nível da empresa, aproveitando as experiências e os recursos dos funcionários.

A justificativa para este estudo bibliográfico reside na crescente necessidade de repensar a inovação no setor público sob a ótica do empreendedorismo. Em um cenário onde a inovação é essencial para a competitividade e eficácia das organizações, o setor público, tradicionalmente mais rígido e menos flexível, enfrenta desafios significativos para adotar práticas inovadoras.

O objetivo do estudo é analisar como os ideais do empreendedorismo podem contribuir para um comportamento intraempreendedor, investigando de que maneira esses métodos podem influenciar positivamente a inovação e a eficiência dentro de organizações públicas. Diante do exposto, como o intraempreendedorismo pode contribuir para a melhoria do valor dos serviços prestados no setor público?

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 UMA ANÁLISE SOBRE O EMPREENDEDORISMO**

O conceito de empreendedorismo é frequentemente descrito como complexo, uma vez que abrange diversos aspectos e dimensões. Falcone e Osborne (2005) ressaltam que definir o empreendedorismo não é uma tarefa simples, dada sua natureza multifacetada e a diversidade de fatores envolvidos. A dificuldade em precisar uma definição única se deve à intersecção de características pessoais, contextos econômicos e influências sociais, exigindo uma abordagem abrangente para capturar toda a essência do fenômeno.

Simon (2002) descreve o empreendedorismo como um processo dinâmico que envolve a identificação, o desenvolvimento e a concretização de uma visão. Este processo é intrinsecamente ligado à inovação, pois exige a criação de novas oportunidades e a gestão de riscos e incertezas. Assim, o empreendedorismo não se limita à geração de ideias; envolve também a habilidade de transformar essas ideias em realidades concretas, enfrentando os desafios e adaptando-se às mudanças ao longo do caminho.

Filion (1999) argumenta que o estudo do empreendedorismo é enriquecido por diversas disciplinas acadêmicas, incluindo economia, psicologia, história e sociologia. Cada uma dessas áreas contribui com uma perspectiva única, oferecendo uma visão mais completa e diversificada sobre o fenômeno. Enquanto a economia pode focar nas oportunidades e recursos, a psicologia pode explorar as motivações e características individuais dos empreendedores, refletindo a importância de uma abordagem integrada para entender o empreendedorismo.

O papel de estudiosos como Cantillon (1755), Say (1832), Schumpeter (1934) e Shapero (1980) na formação do conceito de empreendedorismo é fundamental. Cantillon introduziu a ideia de que o empreendedor assume riscos em busca de lucro, enquanto Say e Schumpeter ampliaram essa visão ao enfatizar a inovação e o papel do empreendedor como agentes de mudança econômica. Estas contribuições ajudaram a moldar a compreensão moderna do empreendedorismo como um motor essencial de desenvolvimento e transformação econômica.

De acordo com Hisrich et al. (2009), o empreendedor é aquele que combina recursos de maneira eficiente para criar valor, promovendo mudanças e inovações. Esta definição econômica sublinha a importância de não apenas reunir recursos, mas também utilizá-los de forma a gerar novos produtos, serviços ou processos que possam trazer benefícios significativos para o mercado. O empreendedor desempenha um papel crucial na criação de valor econômico e social através da introdução de inovações.

A contribuição de McClelland (1987) para a abordagem comportamental no estudo do empreendedorismo é significativa. McClelland identificou traços comportamentais comuns entre empreendedores, como a necessidade de sucesso e o desejo de controle, que influenciam suas decisões e ações. Esses traços ajudam a explicar por que certos indivíduos são mais propensos a buscar e explorar oportunidades empreendedoras, destacando a importância das características pessoais no sucesso empreendedor.

McClelland revelou que empreendedores tendem a estabelecer metas desafiadoras e buscar ativamente a responsabilidade pelas soluções de problemas. Esses comportamentos são indicativos de uma disposição para enfrentar desafios e buscar soluções criativas, características que são essenciais para o sucesso em ambientes empreendedores. O estudo desses traços oferece insights valiosos sobre os fatores motivacionais e comportamentais que impulsionam o comportamento empreendedor.

Filion (1999) observa que, após as contribuições de McClelland, a abordagem comportamental dominou o campo do empreendedorismo por aproximadamente duas décadas. Durante esse período, o foco foi identificar e compreender as características e comportamentos dos empreendedores, estabelecendo um consenso metodológico sobre como estudar esses indivíduos. Esse domínio comportamental ajudou a refinar a compreensão dos fatores que contribuem para o sucesso empreendedor.

Teodoro e Oliveira (2006) sugerem que o empreendedor busca criar condições que proporcionem um retorno tangível de suas ações e comportamentos. Esse retorno pode ser financeiro, mas também inclui benefícios pessoais e profissionais, como o desenvolvimento de habilidades e a realização de metas pessoais. A motivação para obter um retorno positivo impulsiona o comportamento empreendedor e influencia a forma como os empreendedores abordam e gerenciam suas iniciativas.

Cunningham e Lischeron (1991) identificam seis escolas de pensamento sobre o empreendedorismo, cada uma oferecendo uma perspectiva distinta sobre o fenômeno. Essas escolas incluem a Escola Bibliográfica, Psicológica, de Administração, de Liderança, Corporativa e dos Intraempreendedores. Cada escola aborda diferentes aspectos do empreendedorismo, desde a inovação

até a administração e a liderança, oferecendo uma visão mais completa e diversificada do papel do empreendedor.

Timmons (1994) identifica três fatores essenciais para o sucesso do empreendedorismo: a oportunidade, a equipe e os recursos. A oportunidade é crucial para a viabilidade do empreendimento, enquanto a equipe deve ter o perfil e as habilidades adequadas para apoiar a iniciativa. Os recursos são necessários para iniciar e sustentar o negócio. Esses fatores interdependentes são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento e devem ser gerenciados de forma eficaz.

A Escola dos Intraempreendedores e as discussões sobre empreendedorismo corporativo, como apresentado por Cunningham e Lischeron (1991), mostram que o empreendedorismo pode ocorrer dentro de organizações estabelecidas. O intraempreendedor é aquele que adota uma mentalidade empreendedora dentro da estrutura corporativa, buscando inovar e melhorar processos existentes. Esse tipo de empreendedorismo pode trazer novos desafios e oportunidades para empresas já existentes.

Hashimoto (2009) propõe três classificações de empreendedorismo corporativo: formal ou induzido, informal ou autônomo, e alinhado com a estratégia organizacional. O empreendedorismo corporativo formal envolve iniciativas facilitadas pela organização, enquanto o informal ocorre espontaneamente, sem o suporte explícito da empresa. O alinhamento com a estratégia organizacional reflete uma integração mais formal das práticas empreendedoras nas metas e objetivos da empresa.

Baron e Shane (2007) destacam a importância dos recursos humanos para o sucesso de qualquer empreendimento. A seleção de sócios e colaboradores deve ser baseada em suas competências e conhecimentos, refletindo a necessidade de uma equipe bem preparada e capaz de contribuir para o sucesso do negócio. A escolha adequada de membros da equipe é essencial para garantir que o empreendimento possa prosperar e alcançar seus objetivos.

Garcia et al. (2008) e Pin et al. (2010) enfatizam que as competências intraempreendedoras, como criatividade, inovação e liderança, têm um impacto significativo sobre o desempenho das organizações. O desenvolvimento dessas competências dentro das empresas pode promover um crescimento sustentável e fortalecer a competitividade. O intraempreendedorismo, portanto, não apenas facilita a inovação, mas também contribui para a eficiência e o sucesso das organizações.

## 2.2 O INTRAEMPREENDEADORISMO NO SETOR PÚBLICO

O intraempreendedorismo no setor público é um conceito que ganhou relevância nos últimos anos, à medida que as organizações buscam alternativas para melhorar seus serviços e aumentar a eficiência. Tavares (2010) aponta que as instituições públicas, que têm a responsabilidade de prestar serviços à sociedade, funcionam como sistemas dinâmicos e complexos. Esses sistemas são

interdependentes e inter-relacionados, envolvendo fluxos de informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Embora a Constituição Federal de 1988 estabeleça a eficiência como um princípio constitucional, muitas dessas organizações ainda operam de maneira burocrática e mecanicista. Esse cenário demonstra uma necessidade premente de transformação para superar entraves e limitações existentes.

Neste contexto, Marques (2014) analisa o impacto do empreendedorismo e da inovação na sobrevivência das organizações públicas. O autor sugere que esses processos são cruciais para agregar valor aos serviços prestados à sociedade. Marques destaca a importância de práticas inovadoras que possam enfrentar a rigidez burocrática e promover uma administração pública mais eficiente. Ele salienta que a flexibilidade e a visão sistêmica são fundamentais para que as práticas empreendedoras sejam efetivas no setor público.

Coelho (2010) também tem essa perspectiva ao observar que o intraempreendedorismo está emergindo como uma tendência positiva nas organizações públicas. Segundo o autor, o fato de que o intraempreendedorismo está se tornando uma prática comum, mesmo entre funcionários que não ocupam cargos de liderança formal, reflete uma mudança significativa no setor público, evidenciando um potencial para transformação.

Já Festa e Garcia Filho (2013), em seu estudo, apontam de forma crítica a cultura organizacional no setor público, identificando um obstáculo importante para o intraempreendedorismo. Eles observam que, apesar da compreensão teórica da importância de características empreendedoras, a realidade das organizações públicas muitas vezes reflete uma cultura tradicional que desestimula a inovação. O contraste entre o potencial para inovação e a realidade conservadora dos funcionários sugere uma lacuna que precisa ser abordada para estimular o intraempreendedorismo.

A análise de Rodrigues (2014) revela aspectos sociodemográficos significativos relacionados ao intraempreendedorismo no setor público. O estudo identifica que as mulheres e os indivíduos com alta faixa salarial e grau de instrução elevado estão mais propensos a se engajar em atividades empreendedoras. Rodrigues também observa que os funcionários em cargos de confiança têm maior liberdade para implementar práticas inovadoras. Esses fatores apontam para uma correlação entre características individuais e a capacidade de promover mudanças dentro das organizações públicas.

Segundo Nienkoetter e Cruz (2012), a administração pública deve se desenvolver continuamente e provocar mudanças para alcançar a sustentabilidade e a autossuficiência. Eles destacam que a capacidade de criar e inovar é um ativo crucial para as organizações. A necessidade de uma mudança cultural interna que permita aos funcionários utilizar sua criatividade em prol da organização é enfatizada como um passo essencial para o progresso no setor público.

De maneira similar, Coelho (2010) destaca que o intraempreendedor é um agente fundamental da inovação. Ele busca e conduz a inovação dentro das organizações, desempenhando um papel crucial no avanço de práticas, tanto no setor público quanto no privado. A capacidade de promover mudanças e inovações dentro das instituições é essencial para a evolução dos serviços prestados à sociedade.

Por sua vez, Fontes (2014) aborda a situação da administração pública, particularmente no contexto de crise e abandono das instituições públicas. Ela argumenta que, mesmo em um cenário de predominância de burocracia e comodismo, o empreendedorismo pode prosperar. Fontes sugere que, com uma melhor utilização dos recursos e um ambiente propício à inovação, é possível criar um ambiente empreendedor que melhore a gestão pública.

De acordo com Tavares (2010), apesar dos esforços para promover práticas empreendedoras, a resistência à mudança e a centralização continuam a ser desafios significativos. A falta de conscientização e o apego à burocracia muitas vezes inibem as características empreendedoras, prejudicando o desenvolvimento dos funcionários e a eficácia das práticas inovadoras.

Em contraste, Lacerda et al. (2017) destacam que o foco do intraempreendedorismo no setor público deve ser voltado para soluções que melhorem os serviços prestados à sociedade. O objetivo não é o lucro, mas sim a melhoria da qualidade do atendimento e a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências empreendedoras. A implementação de práticas gerenciais inovadoras e a integração entre teoria e prática são sugeridas como estratégias eficazes para atingir esses objetivos.

Conforme Klein et al. (2014), há manifestação do empreendedorismo público em atividades como a mudança de regras institucionais e a criação de novos recursos públicos. Eles enfatizam que a inovação no interesse público ocorre quando recursos são utilizados de novas formas, baseadas em ideias inovadoras. Isso reforça a importância de uma abordagem empreendedora para enfrentar desafios e promover melhorias no setor público.

Para Festa e Garcia Filho (2013), mesmo com recursos humanos e financeiros disponíveis, a cultura organizacional tradicional muitas vezes impede a inovação. A presença de uma cultura conservadora e de baixo risco é identificada como um obstáculo significativo para o desenvolvimento de práticas empreendedoras, sugerindo que uma mudança cultural é necessária para aproveitar o potencial inovador das organizações públicas.

Segundo Rodrigues (2014), mulheres tendem a ser mais intraempreendedoras, e indivíduos em cargos de confiança têm maior propensão a empreender. Essas observações destacam a importância das características pessoais e profissionais na promoção do intraempreendedorismo e sugerem que fatores como faixa salarial e grau de instrução também desempenham um papel relevante.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi delimitado diante da revisão de literatura e teve como objetivo investigar os malefícios provocados pelos psicopatas no ambiente de trabalho do serviço público. Ele foi fundamentado nos preceitos metodológicos de Gil (2012), utilizando o mapeamento sistemático para reunir e analisar estudos relevantes sobre o tema. O ponto de partida foi a formulação clara do problema de pesquisa, focando na identificação e na descrição do empreendedorismo, mas voltado ao lado interno nas instituições públicas.

A metodologia incluiu uma busca por estudos, artigos, bases de dados como Google Scholar e Scielo, bibliotecas digitais e publicações científicas relevantes. Foram utilizados termos de busca específicos, relacionado às seguintes palavras chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Gestão Pública, Inovação, Características, Formação Gerencial.

Mapeamento de Literatura Tabela 1.

Autor	Ano	Resultados	Local de Publicação
BARON, R. A.; SHANE, S. A.	2007	Explora o processo de empreendedorismo, abordando suas características e dinâmicas.	São Paulo: Thomson Learning
CANTILLON, R.	1755	Introduz o conceito de empreendedorismo, enfatizando a função do empresário na economia.	Paris
COELHO, M. L. G. M. Mota	2010	Analisa o intraempreendedorismo e inovação na gestão pública federal, destacando desafios e oportunidades.	<i>Revista do Serviço Público</i> , v. 61, n. 3, p. 233-249
CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J.	1991	Define empreendedorismo e suas características fundamentais, explorando diferentes abordagens teóricas.	<i>Journal of Small Business Management</i> , v. 29, n. 1, p. 45-61
FALCONE, T.; OSBORNE, S.	2005	Discute a diversidade do conceito de empreendedorismo em diferentes contextos culturais e econômicos.	Anais do IberoAcademy, Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa
FESTA, M. P.; GARCIA FILHO, M. A.	2013	Estuda o perfil dos intraempreendedores no setor bancário público brasileiro, identificando características e comportamentos.	<i>Cadernos UiFOA</i> , 21 ed.
FILION, L. J.	1999	Examina as diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios.	<i>RAE – Revista de Administração de Empresas</i> , v. 39, n. 4, p. 6-20
FONTE, V.	2014	Aborda o papel do empreendedorismo na gestão pública, discutindo suas implicações e práticas.	Conselho Federal de Administração
GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A.	2008	Desenvolve uma escala para medir ações e comportamentos intraempreendedores em empresas.	Anais do V EGEPE
HASHIMOTO, M.	2009	Investiga como organizações intraempreendedoras criam uma ligação entre clima interno e desempenho superior.	Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A.	2009	Oferece uma visão abrangente sobre o conceito de empreendedorismo e suas práticas.	Porto Alegre: Bookman
KLEIN, B. L.; FULCO, J. F.; SANTOS, G.; BITTARELLO, K.	2017	Analisa a integração entre empresas incubadas e universidades para gerar vantagens competitivas contínuas em ambientes dinâmicos.	<i>NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia</i> , v. 7, n. 2, p. 78-96
LACERDA, R. T. de O.; KLEIN, B. L.; FULCO, J. F.; SANTOS, G.; BITTARELLO, K.	2017	Similar ao estudo de KLEIN et al. (2017), com foco na integração inovadora e contínua geração de vantagens competitivas.	<i>NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia</i> , v. 7, n. 2, p. 78-96
MARQUES, S. B. V.	2014	Estudo de caso sobre o intraempreendedorismo no setor público em uma universidade federal, destacando perspectivas e desafios enfrentados pelos gestores.	Dissertação (Mestrado), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba
MCCLELLAND, D.	1987	Identifica as características dos empreendedores de sucesso e os fatores que contribuem para seu sucesso.	<i>The Journal of Creative Behavior</i> , v. 21, n. 3, p. 219-233
NIENKOETTER, E. A. S.; CRUZ, H. A. da.	2012	Análise do intraempreendedorismo em turismo cultural no setor público, com foco em São Bonifácio/SC.	IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
PIN, W. L.; LIE, J.; NAIQIU, L.; ZHENGZHONG, X.	2010	Revisão da pesquisa sobre gestão de recursos humanos em intraempreendedorismo, com projeções futuras.	<i>Advanced Management Science (ICAMS)</i> , IEEE International Conference
RODRIGUES, D. M.	2014	Estudo multicase sobre intraempreendedorismo no serviço público, analisando diferentes casos e práticas.	Monografia (Administração), Universidade de Brasília - UNB
SAY, J.-B.	1832	Apresenta uma teoria econômica que aborda o papel do empresário e sua influência na economia.	Paris
SCHUMPETER, J. A.	1983 [1934]	Examina a teoria do desenvolvimento econômico e o papel da inovação e do empreendedorismo no processo de crescimento econômico.	São Paulo: Abril Cultural
SHAPERO, A.	1980	Analisa as dimensões sociais do empreendedorismo e seus impactos nas pesquisas sobre o tema.	Congresso sobre Entrepreneurship Research, Waco, TX
SIMON, H. A.	2002	Estudo dos processos de tomada de decisão em organizações administrativas, destacando comportamentos e técnicas.	New York: Macmillan
TEODORO, P.; OLIVEIRA, V. C. S.	2006	Discute o empreendedorismo por necessidade e a formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro, destacando desafios e propostas de melhoria.	In: ÉSTHER, Â. B.; PAÇO-CUNHA, E.; SANÁBIO, M. T. (orgs). <i>Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação</i>
TIMMONS, J. A.	1994	Explora a criação de novos empreendimentos e os fatores críticos para o sucesso de novos negócios.	Boston: Irwin McGraw-Hill
TAVARES, E. V. C.	2010	Examina o uso do intraempreendedorismo em instituições públicas e os impactos dessa abordagem na eficiência e inovação.	<i>Conteúdo Jurídico</i> , Brasília

Fonte: Própria Autoria 2024.

A seleção dos estudos foi baseada em critérios pré-definidos de inclusão e exclusão, garantindo a relevância e a qualidade das fontes utilizadas. A análise dos dados coletados foi conduzida de maneira crítica e interpretativa, com foco na identificação de semelhanças com a temática proposta no estudo, no qual foram exploradas diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, apresentadas pelos estudos selecionados.

Os resultados foram apresentados de forma organizada e objetiva, destacando os principais achados sobre o tema proposto no estudo. Foi desenvolvido um subtítulo para resultados que sintetiza os principais elos do que os autores destacam em face do tema, dentro de um limite temporal que abrange os anos entre 1755 e 2017. Com isso, delimitou-se a evolução diante do longo período do tempo.

#### **4 RESULTADOS E ANÁLISES**

O empreendedorismo já é uma constante em todo o mundo corporativo e em ambientes comerciais e de serviços. Neste sentido, Falcone e Osborne (2005) destacam que este é um fenômeno que envolve não apenas a criação de novas empresas, mas também a inovação e a adaptação em diversos contextos. A definição ampla e complexa do empreendedorismo reflete a necessidade de uma abordagem abrangente para entender a multiplicidade de fatores que influenciam a prática empreendedora.

Para Simon (2002), se trata de um processo dinâmico que exige a identificação e a transformação de oportunidades em realidades concretas. Esse processo está intrinsecamente ligado à inovação, uma vez que o empreendedorismo não se limita a criar novas ideias, mas também envolve a capacidade de gerenciá-las e adaptá-las às mudanças.

Filion (1999) argumenta que o estudo do empreendedorismo é enriquecido por diversas disciplinas, refletindo a complexidade do fenômeno. A integração de perspectivas econômicas, psicológicas, históricas e sociológicas pode oferecer uma visão mais completa sobre como o empreendedorismo pode ser aplicado para promover inovação e eficiência.

Schumpeter (1934) e Shapero (1980), demonstram que o conceito de empreendedorismo evoluiu ao longo do tempo. Cantillon (1755) introduziu a ideia de risco, e Say (1832) enfatizou o papel da inovação. Schumpeter destacou o empreendedor como agente de mudança econômica. Essas contribuições ajudaram a moldar a compreensão moderna do empreendedorismo, que pode ser aplicada para melhorar a administração pública ao incorporar práticas inovadoras e dinâmicas no setor público.

Hisrich et al. (2009), que vê o empreendedor como alguém que combina recursos de maneira eficiente para criar valor, sublinha a importância da gestão eficaz dos recursos. No setor público, isso implica a necessidade de utilizar os recursos disponíveis de forma a promover inovações que tragam benefícios tangíveis para a sociedade. A aplicação dessa visão pode ajudar a criar um ambiente mais eficiente e orientado para resultados.

McClelland (1987) oferece uma perspectiva comportamental ao identificar traços comuns entre empreendedores, como a necessidade de sucesso e o desejo de controle. Essas características são essenciais para enfrentar desafios e buscar soluções criativas, o que é particularmente relevante para o setor público. Funcionários com essas características podem impulsionar mudanças e inovações dentro das instituições, ajudando a superar a resistência à mudança e a promover uma cultura mais empreendedora.

A abordagem comportamental, dominada por McClelland e observada por Filion (1999), destaca a importância de compreender os traços e comportamentos dos empreendedores. No setor público, isso pode significar identificar e cultivar indivíduos que possuem essas características empreendedoras, proporcionando-lhes o apoio necessário para implementar mudanças e inovações que beneficiem a administração pública.

Teodoro e Oliveira (2006) sugerem que os empreendedores buscam um retorno tangível de suas ações, não apenas financeiro, mas também em termos de desenvolvimento pessoal e profissional. No setor público, isso pode se traduzir em benefícios como a melhoria das habilidades dos funcionários e a realização de metas que promovam uma administração mais eficiente e eficaz. A motivação para obter um retorno positivo pode impulsionar o comportamento intraempreendedor e contribuir para melhorias significativas.

Cunningham e Lischeron (1991) identificam diversas escolas de pensamento sobre o empreendedorismo, cada uma oferecendo uma perspectiva distinta. Essa diversidade de enfoques pode ser aplicada ao setor público para explorar diferentes estratégias de inovação e gestão. A compreensão dessas abordagens pode ajudar a desenvolver práticas que estimulem o intraempreendedorismo e melhorem a eficiência das instituições públicas.

Timmons (1994) destaca três fatores essenciais para o sucesso do empreendedorismo: a oportunidade, a equipe e os recursos. No contexto do setor público, a identificação de oportunidades para inovação, a formação de equipes competentes e a gestão eficaz dos recursos são cruciais para promover práticas empreendedoras. A integração desses fatores pode ajudar a transformar a administração pública e a alcançar melhores resultados para a sociedade.

Hashimoto (2009) classifica o empreendedorismo corporativo em três tipos: formal, informal e alinhado com a estratégia organizacional. Essa classificação pode ser aplicada ao setor público para entender como as iniciativas empreendedoras podem ser facilitadas ou espontaneamente surgirem dentro das instituições. A integração das práticas empreendedoras com a estratégia organizacional pode ajudar a melhorar a gestão pública e a eficiência dos serviços.

Baron e Shane (2007) ressaltam a importância dos recursos humanos para o sucesso dos empreendimentos. No setor público, isso significa que a seleção e a capacitação de funcionários com competências empreendedoras são essenciais para promover mudanças e inovações. Uma equipe bem preparada pode contribuir significativamente para a transformação e a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Garcia et al. (2008) e Pin et al. (2010) enfatizam que competências como criatividade, inovação e liderança têm um impacto positivo sobre o desempenho das organizações. No setor público, o desenvolvimento dessas competências pode promover um crescimento sustentável e fortalecer a competitividade das instituições. O intraempreendedorismo pode facilitar a inovação e contribuir para a eficiência e sucesso das organizações públicas.

Tavares (2010) aponta que as instituições públicas enfrentam desafios devido à sua estrutura burocrática e mecânica. Apesar dos esforços para promover práticas empreendedoras, a resistência à mudança e a centralização continuam a ser obstáculos significativos. Superar esses desafios é essencial para a implementação bem-sucedida de práticas intraempreendedoras e para melhorar a eficiência dos serviços públicos.

Marques (2014) e Coelho (2010) destacam que o empreendedorismo e a inovação são cruciais para a sobrevivência e a melhoria das organizações públicas. Essas práticas podem enfrentar a rigidez burocrática e promover uma administração pública mais eficiente. A adoção de práticas empreendedoras pode ajudar a transformar a administração pública e a proporcionar melhores serviços à sociedade.

Festa e Garcia Filho (2013) observam que a cultura organizacional tradicional no setor público pode desestimular a inovação. Para superar essa barreira, é necessário promover uma mudança cultural que permita o desenvolvimento de práticas empreendedoras. A criação de um ambiente mais inovador e proativo pode ajudar a superar as limitações culturais e promover melhorias significativas.

Rodrigues (2014) revela que fatores como faixa salarial e grau de instrução influenciam a propensão ao intraempreendedorismo. Funcionários com essas características podem estar mais bem posicionados para promover mudanças e inovações no setor público. Identificar e apoiar esses indivíduos pode contribuir para a implementação bem-sucedida de práticas empreendedoras.

Nienkoetter e Cruz (2012) destacam que a administração pública deve evoluir para alcançar sustentabilidade e autossuficiência. A capacidade de criar e inovar é essencial para o progresso das organizações públicas. Promover uma mudança cultural interna que permita a utilização da criatividade dos funcionários pode ser um passo importante para melhorar a gestão pública e a eficácia dos serviços.

Fontes (2014) argumenta que, mesmo em cenários de crise e abandono das instituições públicas, o empreendedorismo pode prosperar. Com uma melhor utilização dos recursos e um ambiente favorável à inovação, é possível criar um ambiente empreendedor que melhore a gestão pública. Essa perspectiva sugere que, apesar das dificuldades, o empreendedorismo pode ser uma ferramenta valiosa para a transformação do setor público.

Lacerda et al. (2017) enfatizam que o foco do intraempreendedorismo no setor público deve ser voltado para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A implementação de práticas gerenciais inovadoras e a integração entre teoria e prática são estratégias eficazes para alcançar esses objetivos. O intraempreendedorismo pode contribuir significativamente para a evolução e a eficiência das instituições públicas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos objetivos e do problema proposto, foi visto que o intraempreendedorismo tem o potencial de transformar significativamente o setor público ao aplicar princípios empreendedores dentro das estruturas organizacionais existentes. Ao promover uma mentalidade inovadora e proativa entre os funcionários, o intraempreendedorismo pode levar a uma reavaliação dos processos e serviços, incentivando a busca por soluções mais eficientes e eficazes. Isso pode resultar em melhorias substanciais na qualidade dos serviços prestados, uma vez que os funcionários se tornam mais engajados e motivados a encontrar novas formas de atender às necessidades da população, ao mesmo tempo em que enfrentam e superam as limitações burocráticas tradicionais.

Somando o incentivo ao intraempreendedorismo, pode-se promover uma cultura de inovação dentro das organizações públicas, onde a criatividade e a iniciativa são valorizadas e recompensadas. Essa mudança cultural é essencial para superar a rigidez e a resistência à mudança que muitas vezes caracteriza o setor público. Quando os funcionários são capacitados para atuar como intraempreendedores, eles têm a liberdade e o apoio necessários para experimentar novas abordagens e implementar melhorias que podem levar a uma gestão pública mais eficiente e orientada para resultados.

Já o impacto positivo do intraempreendedorismo vai além da eficiência operacional; ele pode também melhorar a percepção pública sobre os serviços oferecidos. Ao demonstrar um compromisso

com a inovação e a melhoria contínua, as organizações públicas podem ganhar a confiança e o respeito da comunidade, resultando em uma maior aceitação e apoio às suas iniciativas.

## REFERÊNCIAS

- BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CANTILLON, R. Ensaio sobre a natureza do comercio em geral. Curitiba: Segesta Editora, 1755.
- COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, v. 61, n. 3, p. 233-249, 2010.
- COSTA, A.M. et al. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, v. 12, p. 1, 2007.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, n. 1, p. 45-61, jan. 1991.
- DORNELAS, J.C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2011.
- FALCONE, T.; OSBORNE, S. Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world. Anais do IberoAcademy. Academy of Management. Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa. Lisbon, Portugal, 8-11 dez. 2005.
- FESTA, Marcelo Palhares; GARCIA FILHO, Mauro Aurélio. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. *Cadernos UiFOA*, 21 ed., 2013.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.
- FONTE, V. Empreendedorismo na gestão pública. Conselho Federal de Administração, 2014.
- GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empreendedores: uma escala de mensuração. In: Anais do V EGEPE. São Paulo, 2008.
- HASHIMOTO, M. Organizações intra-empreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2009.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KLEIN, Brianna Luiza; et al. Integração Inovadora entre Empresas Incubadas e Universidades para Geração Contínua de Vantagens Competitivas em Ambientes Dinâmicos. *NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 2, p. 78-96, 2017.
- LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; et al. Integração Inovadora entre Empresas Incubadas e Universidades para Geração Contínua de Vantagens Competitivas em Ambientes Dinâmicos. *NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 2, p. 78-96, 2017.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). 2014. 171f. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

MCCLELLAND, D. Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1987.

NIENKOETTER, Elisangela Aparecida Schmoeller; CRUZ, Helio Alves da. Intraempreendedorismo: uma análise no setor público sobre o turismo cultural paisagístico religioso, em São Bonifácio/SC. IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/Rio de Janeiro, outubro de 2012.

PIN, W. L.; et al. A review and prospect of research on human resource management of intrapreneurship. In: *Advanced Management Science (ICAMS)*. IEEE International Conference, Chengdu, China, p. 456-460, 2010.

RODRIGUES, Diego Medeiros. Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo multicaso. Monografia (Administração). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, 2014. 91f.

SAY, J.-B. *Traité d'économie politique*. Paris: Deterville, 1832. Apud ROCHA: A.P. As observações de Jean-Baptiste Say sobre a escravidão. *Liberalismo e Escravidão Estud Av.* 14 2000.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1934].

SHAPERO, A. Some social dimensions of entrepreneurship. Artigo apresentado no Congresso sobre Entrepreneurship Research. Documento resumo, 28 p. ED 36.351. Waco, TX, 24-25 mar. 1980.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan, 2002.

TEODORO, P.; OLIVEIRA, V. C. S. O empreendedorismo por necessidade e a precariedade da formação gerencial do pequeno empreendedor brasileiro. In: ÉSTHER, Â. B.; PAÇO-CUNHA, E.; SANÁBIO, M. T. (orgs). *Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Minas Gerais: Editora UFJF, 2006. p. 348.

TIMMONS, J. A. *New venture creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 4. ed., 1994.

TAVARES, Erika Valeria Cabral. O intraempreendedorismo e a sua utilização em instituições públicas. *Conteúdo Jurídico*, Brasília, 2010.