

**INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DE UM
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**INTRAEMPREDIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO: EL CASO DE UN
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**INTRA ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF A
FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY**

Apresentação: Comunicação Oral

Washington José Pereira dos Santos¹; João Vitor de Oliveira Sousa²

DOI: <https://doi.org/10.31692/2596-0857.VIIICOINTERPDVGT.0043>

RESUMO

A presente pesquisa possui como objetivo geral verificar a presença de características empreendedoras na gestão do IFPI – Campus Angical pela ótica dos gestores da instituição. O estudo se justifica pela importância que o intraempreendedorismo tem tanto para organizações privadas como públicas. Nesse sentido, construiu-se o arcabouço teórico de forma a identificar essas características e posteriormente averiguar a presença delas por meio de um questionário utilizando a escala Likert de cinco pontos. Assim, este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, sendo um estudo de caso quantitativo no que diz respeito ao tratamento dos dados. Pelos resultados, foi possível verificar que características empreendedoras estão presentes na atual gestão da instituição e que são aplicadas pelos gestores no exercício de suas funções. Além disso, foi possível notar que os respondentes da pesquisa concordam que tais atributos inerentes ao empreendedor são importantes tanto na gestão pública como para o gestor público. Flexibilidade foi a característica empreendedora mais percebida na gestão e a Capacidade de Trabalhar em Equipe é a característica mais aplicada pelos gestores da instituição no cotidiano das respectivas funções. Além disso, o aspecto empreendedor de Saber Trabalhar em Equipe na figura do gestor público foi o que mais se destacou positivamente na escala de importância aplicada neste item do questionário. Ademais, dentre as características listadas na pesquisa, a Capacidade de Trabalhar em Equipe e Liderança foram as mais assinaladas pelos gestores da instituição estudada como essenciais para a gestão pública. Por outro lado, 73% dos respondentes indicaram que concordam parcialmente que a legislação vigente inibe uma gestão mais empreendedora na instituição.

Palavras-Chave: intraempreendedorismo, setor público, características empreendedoras.

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es verificar la presencia de características emprendedoras en la gestión del IFPI – Campus Angical desde la perspectiva de los directivos de la institución. El estudio se justifica por la importancia que tiene el intraemprendimiento para las organizaciones tanto privadas como públicas. En este sentido, se construyó el marco teórico con el fin de identificar estas características y posteriormente verificar su presencia a través de un cuestionario utilizando la escala Likert de cinco puntos. Por lo tanto, este estudio se cataloga como investigación descriptiva, siendo un estudio de caso cuantitativo en lo que respecta al procesamiento de datos. A partir de los resultados se

¹ Especialização em Empreendedorismo e Inovação, IFPI, wjose308@gmail.com

² Mestre em Administração, UnP., joao.oliveira@ifpi.edu.br

pudo verificar qué características empresariales están presentes en la gestión actual de la institución y cuáles son aplicadas por los directivos en el ejercicio de sus funciones. Además, se pudo constatar que los encuestados coinciden en que tales atributos inherentes al emprendedor son importantes tanto en la gestión pública como para los directivos públicos. La flexibilidad fue la característica empresarial más percibida en la gestión y la Capacidad para Trabajar en Equipo es la característica más aplicada por los directivos de la institución en el día a día de sus respectivas funciones. Además, el aspecto emprendedor de Saber Trabajar en Equipo en el rol del directivo público fue el que destacó más positivamente en la escala de importancia aplicada a este ítem del cuestionario. Además, entre las características enumeradas en la investigación, la Capacidad para Trabajar en Equipo y el Liderazgo fueron las más destacadas por los directivos de la institución estudiada como esenciales para la gestión pública. Por otro lado, el 73% de los encuestados indicó estar parcialmente de acuerdo en que la legislación actual inhibe una mayor gestión empresarial en la institución.

Palabras Clave: intraemprendimiento, sector público, características emprendedoras.

ABSTRACT

The general objective of this research is to verify the presence of entrepreneurial characteristics in the management of IFPI – Campus Angical from the perspective of the institution's managers. The study is justified by the importance that intrapreneurship has for both private and public organizations. In this sense, the theoretical framework was constructed in order to identify these characteristics and subsequently verify their presence through a questionnaire using the five-point Likert scale. Therefore, this study is classified as descriptive research, being a quantitative case study with regard to data processing. Based on the results, it was possible to verify which entrepreneurial characteristics are present in the current management of the institution and which are applied by managers in the exercise of their functions. Furthermore, it was possible to note that survey respondents agree that such attributes inherent to the entrepreneur are important both in public management and for public managers. Flexibility was the most perceived entrepreneurial characteristic in management and the Ability to Work in a Team is the characteristic most applied by the institution's managers in the daily routine of their respective functions. Furthermore, the entrepreneurial aspect of Knowing How to Work as a Team in the role of the public manager was the one that stood out most positively on the importance scale applied to this item of the questionnaire. Furthermore, among the characteristics listed in the research, the Ability to Work in a Team and Leadership were the most highlighted by the managers of the institution studied as essential for public management. On the other hand, 73% of respondents indicated that they partially agree that current legislation inhibits more entrepreneurial management in the institution.

Keywords: intrapreneurship, public sector, entrepreneurial characteristics.

INTRODUÇÃO

O contexto dinâmico e competitivo em que as organizações estão inseridas fez surgir nos colaboradores a procura por ferramentas de diferenciação, de forma a desempenharem suas funções com maior eficiência e eficácia (Borges e Moreira, 2018). Para os referidos autores, dentre as competências requeridas para esses colaboradores estão aquelas relacionadas aos empreendedores. À vista disso, o Intraempreendedorismo desponta como elemento para o aumento da inovação e melhora na eficiência organizacional.

Pelo exposto, da mesma forma que se tem o Intraempreendedorismo como catalisador da inovação e do uso das melhores práticas de gestão na iniciativa privada, entende-se que o mesmo também pode ser aproveitado no setor público (Gomes, 2017). Contudo, cabe ressaltar que o elevado grau de burocratização presente no setor público não incentiva a disseminação de uma cultura empreendedora alicerçada na inovação, na autonomia e na flexibilidade (Silva,

2017). Consoante a isso, não obstante as características próprias do setor público tais quais, hierarquia excessiva, paternalismo, burocracia, inflexibilidade etc., ele não é intangível ao empreendedorismo (Coelho, 2010).

Watarai e Farina (2022) citam que o empreendedorismo no setor público se dá pela ação de uma ou mais pessoas, as quais estão comprometidas em agir visando promover uma série de mudanças internas na organização, buscando adaptação, inovação e redução de riscos. Na visão de Silva et.al. (2018), quando aplicado na esfera pública, o empreendedorismo personifica-se em uma figura inovadora para a sociedade, auxiliando para que sejam implementadas políticas públicas acuradas que objetivam melhor qualidade de vida para a população.

É válido mencionar que a ocorrência do empreendedorismo era mais restrita ao âmbito privado, contudo, no momento presente, vem suscitando o interesse do setor público, apresentando-se como meio de gerenciar os recursos escassos e trazer inovação e renovação para as organizações públicas (Marques, 2014). Nesse sentido, é interessante destacar que o Intraempreendedorismo no setor público pode se dar em seus três níveis: federal, estadual e municipal.

Como exemplo do que foi citado anteriormente, há os estudos de Silva et.al (2018), Silva (2017) e Teixeira et.al. (2019) que se debruçam sobre o Intraempreendedorismo no setor público municipal. Por outro lado, também há as pesquisas de Watarai e Farina (2022), Marques et.al (2017) e Coelho (2010) que voltam seus estudos para setor público federal. Assim, diante de tudo o que exposto, por serem caracterizados como uma autarquia (Brasil, 2008) e, em consequência disso, integrem a Administração Pública Indireta Federal (Brasil, 1967), os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia também são passíveis da implementação interna de políticas empreendedoras.

Para Costa e Domingues (2009), em face do cenário desafiador decorrente, dentre outras coisas, da crescente velocidade das mudanças, as Instituições de Ensino Superior passaram a ter a necessidade de detectar e aproveitar o potencial empreendedor de seus Coordenadores. Além disso, na visão das autoras, por terem uma diversidade de objetivos, pelo tipo de profissionais que nela atuam e por se voltarem para o ensino, pesquisa e extensão, as Instituições de Ensino Superior apresentam um estilo distintivo de estrutura, forma de agir e tomada de decisão.

Tendo em vista o exposto, a presente pesquisa possui o seguinte questionamento: características relacionadas ao empreendedorismo podem ser encontradas dentro da gestão do IFPI-Campus Angical? Visando responder tal questionamento, tem-se o seguinte objetivo geral: verificar a presença de características empreendedoras na gestão do IFPI – Campus Angical pela ótica dos gestores da instituição.

Além disso, visando auxiliar a obtenção do objetivo geral, há os seguintes objetivos específicos: construir o arcabouço teórico da temática em questão; identificar as características empreendedoras a serem averiguadas; e examinar a presença das características empreendedoras.

Diante disso, este trabalho se justifica pela importância que o Intraempreendedorismo tem tanto para organizações privadas como públicas. Nesse sentido, o empreendedorismo no setor público pode ser visto como uma forma inovadora e criativa que, por meio da ação de indivíduos empreendedores ou organizações públicas empreendedoras, auxilia a Administração Pública na consecução de sua finalidade com mais eficiência (SILVA, 2017). Dessa forma, espera-se contribuir para incrementar a literatura já existente, porém escassa do tema, e fomentar práticas de gestão que levem a uma maior efetividade das ações das organizações públicas.

A pesquisa está estruturada em cinco partes: a primeira é formada por esta introdução; a segunda é composta pelo referencial teórico; a terceira apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta traz os resultados da pesquisa; e a quinta expõe as conclusões do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Faz-se mister salientar que, em seu estudo, Rabelo (2014), diante da multiplicidade das nomenclaturas e conceitos, trata os termos intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e empreendedorismo interno como sinônimos. Além disso, a autora justifica que o foco de todos está direcionado ao desenvolvimento intrínseco da organização e à orientação para a ação, procurando maneiras distintas de pensar e nutrir mudanças através do ajuste, adaptação e modificação da maneira que as pessoas agem, que acarretarão na constatação de oportunidades diversas e geração de valor para a organização, clientes e sociedade.

Ademais, Lapolli e Gomes (2017) destacam que um problema que a Administração Pública enfrenta atualmente é o fato de servidores, em especial aqueles que ocupam cargos de gestão, estarem muito sobrecarregados com tarefas e questões que, em essência, são puramente burocráticas. Por outro lado, os autores também afirmam que a inovação e o espírito empreendedor, ambos inseparáveis do empreendedorismo, destacam-se como importantes ferramentas que podem garantir a sobrevivência na era do conhecimento, sendo que essa inovação provém das pessoas e externa-se no interior das organizações existentes, evidenciando o fenômeno de Intraempreendedorismo.

Nesse sentido, Cort *et.al* (2010) salientam que o intraempreendedor é o indivíduo que, dotado de uma ideia, e tendo o suporte da empresa em que atua, recebendo dela a liberdade,

incentivo e recursos, empenha-se em trabalhar na ideia de tal forma que ela venha a ser um produto de sucesso. Consoante a isso, os referidos autores afirmam que o intraempreendedorismo tem como objetivo precípua a disseminação da inovação contínua por meio das pessoas, gerando vantagens competitivas e situando a empresa em uma posição de liderança tecnológica sustentável.

Assim sendo, Neto e Almeida (2019) destacam que, de maneira geral, o intraempreendedorismo compreende as atitudes de indivíduos que, ainda que ocupem somente a condição de funcionários, mobilizam-se proativamente objetivando incrementar o cenário da organização e tornar a instituição em que atuam mais competitiva. Na visão desses autores, esses funcionários ultrapassam as funções pré-definidas dos cargos em que estão lotados e a execução básica de suas tarefas ao instigar inovações, estimular a criação de novos produtos, dar maior eficiência ao processo produtivo e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Pelo prisma de Marques *et.al.* (2017), uma saída para o setor público que respondesse às mudanças que vêm acontecendo no mundo e que ainda agregasse valor aos serviços prestados à população é a implementação de um modelo de gestão empreendedora. Corroborando com isso, esses autores afirmam que a utilização do empreendedorismo e de inovações organizacionais podem representar instrumentos que auxiliem o gestor público na consecução de seus objetivos de forma mais eficiente. Para os referidos autores, a geração de uma cultura de inovação que ofereça condições favoráveis para que o intraempreendedorismo nas organizações públicas se desenvolva é o atual desafio que o setor público enfrenta.

Coelho (2010) destaca que, no contexto das organizações públicas, o empreendedorismo possui características distintas e próprias, constituindo-se em um fenômeno multifacetado e complexo. Para o autor, o empreendedorismo no âmbito das organizações públicas é reconhecido pelo modelo incremental, traduzindo-se em uma gradual melhoria dos métodos e procedimentos administrativos e consequente aumento da efetividade.

Valadares e Emmendoerfer (2015), frisam que a administração pública brasileira possui como característica sobressalente um modelo híbrido de gestão, no qual estão presentes simultaneamente práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais, fazendo com que a adaptação do empreendedorismo se torne complexa. Na visão de Junior e Olavo (2020), atrelado à realidade da gestão de organizações públicas e particulares destoarem, está a complexidade de implementar práticas empreendedoras no setor público. Ainda nesse sentido, Valadares e Emmendoerfer (2015) afirmam que o alto grau de burocratização presente no setor público acaba se tornando um entrave para a inserção de uma cultura empreendedora que possui como base a inovação, a autonomia e a flexibilidade.

Por outro lado, Silva (2017) identificou uma relação próxima entre o intraempreendedorismo e a governança pública, decorrente, entre outros motivos, do fato de a gestão empreendedora ser capaz de mudar a burocracia pública e aperfeiçoar a governança, reduzindo custos e proporcionando a sofisticação da qualidade dos serviços oferecidos. Assim, para o autor, incorporar-se-ia um novo paradigma gerencial ao governo, direcionado para os resultados e o foco no cidadão, alicerçado na inovação, no comprometimento, na postura estratégica, no risco, no dinamismo, no aprendizado conjunto e na atividade em rede.

Diante disso, Emmendoerfer (2019) destaca que se faz mister que a alta administração pública das esferas federais, estaduais e municipais reflitam sobre a criação de métodos direcionados para uma cultura nas organizações favorável ao intraempreendedorismo e que seja destoante da cultura tradicional nas organizações, de forma a estimular a presença de intraempreendedores no setor público.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Para Filardi, Delarissa, Fischmann (2014) não existem padrões psicológicos que sejam capazes de apresentar uma definição do perfil do indivíduo empreendedor, reforçando a ideia de que determinados perfis surgem com a prática. Os referidos autores constataram que os componentes identificatórios do perfil empreendedor da atualidade possuem uma natureza mais objetiva do que subjetiva, mais profissional do que amadora, indicando uma maior atenção na inovação e na criatividade e procurando uma diferenciação que tenha como base a maior qualificação e menor importância dos fatores sorte e emocionais.

Gomes (2017) destaca que o intraempreendedor é aquele que conduz a inovação para o interior das organizações. Contudo, para o autor, para que seja bem-sucedido, faz-se necessário que o intraempreendedor tenha conhecimento das fronteiras organizacionais, em outras palavras, é necessário que ele saiba quais recursos estão disponíveis, quais são os riscos, qual valor adicionado com sua inovação etc. Dessa forma, na visão do autor, as práticas intraempreendedoras são comportamentos aprimorados pelas organizações e seus colaboradores, visando facilitar que desponte no interior dessas organizações o fenômeno do empreendedorismo corporativo.

Marinho (2016) salienta que o empreendedor, no que concerne ao seu comportamento, não pode ser caracterizado com um ator social estático, mas sim um ser dinâmico. Nesse sentido, Baggio e Baggio (2014) compreendem o empreendedorismo como a adesão de uma conduta proativa perante questões pendentes de serem resolvidas, sendo a arte de fazer acontecer com criatividade e inovação.

Na visão de Zarelli, Otto e Junior (2021), um viés da presente literatura que versa sobre empreendedorismo considera o empreendedor como um criador de redes, contrariando a concepção estabelecida de que empreendedor é um ator atomizado e individualista, sendo que ele não apenas define situações, mas também cria visões sobre o que deseja alcançar. Para os autores, o empreendedor é o agente detentor de mecanismos de mudança, tendo a capacidade de enveredar-se nas oportunidades que surgem, combinando distintos recursos.

Na ótica de Borges e Moreira (2018), o empreendedor precisa ter ciência de como maximizar a criação de valor para a organização, otimizando os recursos disponíveis e visando alcançar os objetivos estabelecidos. Para esses autores, quando experimenta o fracasso, o empreendedor é incumbido do dever de identificar novas oportunidades, buscar maneiras de se reerguer e transpor as dificuldades, comprometendo-se com o seu desenvolvimento pessoal. Os referidos autores ainda destacam que as características empreendedoras vêm se destacando como um diferencial, visto que as organizações procuram profissionais que empreendam não só nos próprios negócios, mas também que sejam intraempreendedores nas organizações em que atuam.

Para Baggio e Baggio (2014), independente da definição apresentada para empreendedorismo, há os seguintes aspectos que se referem ao empreendedor: capacidade de iniciativa para criar um negócio novo; criatividade na utilização dos recursos disponíveis, proporcionando a transformação do ambiente social e econômico em que vive; disposição para aceitar correr riscos calculados e a possibilidade de falhar. Sob a ótica dos autores, o indivíduo empreendedor é um inovador de contextos, possuindo atitudes construtivas, entusiasmo e bom humor, sendo que para esse indivíduo não há apenas problemas, mas problemas e soluções. Além disso, na visão dos pesquisadores, não é suficiente que o empreendedor possua apenas habilidades técnicas e administrativas, mas também é necessário que tenha habilidades empreendedoras relacionadas à gestão de mudanças, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro.

Dornelas (2004) afirma que os empreendedores são mais propensos a correr riscos calculados, compreender o ambiente e controlar o máximo de fatores possíveis para o sucesso do seu empreendimento, utilizando habilidades de persuasão para conceber uma equipe de pessoas com conhecimentos complementares, a qual irá implementar e gerir um novo negócio ou projeto empresarial, trabalhando em cima da oportunidade identificada.

Na visão de Costa, Cericato e Melo (2007), o empreendedor desempenha um papel de agente de mudanças, contribuindo para que as organizações consigam se firmar em um contexto

de transformações competitivo e incerto. Nesse sentido, Gomes (2017) destaca que o empreendedor não é mais atualmente definido somente como aquele indivíduo que abre um negócio próprio, mas agora também abarca os empregados empreendedores, os quais desenvolvem e efetivam visões, objetivando a melhoria dos processos e do desempenho da empresa.

Marques (2014) consolida as características relacionadas aos empreendedores da seguinte forma:

Quadro 1 – Lista de características relacionadas aos empreendedores

<i>Característica</i>	<i>Citada pelos seguintes autores</i>
Liderança	Schmidt e Bohnenberger (2009)
Persistência	Schmidt e Bohnenberger (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009)
Sabe trabalhar em equipe	Baron e Shane (2010); Alencar (1998); Wolf et al (2011)
Criatividade	Baron e Shane (2010); Alencar (1998); David, Carvalho e Penteadó (2011)
Motivação para realizar/ Auto-eficaz	Schmidt e Bohnenberger (2009); David, Carvalho e Penteadó (2011); Lago et al (2008); Salvi et al (2007); Alencar (1998)
Orientação por objetivos ou metas	David, Carvalho e Penteadó (2011)
Visão sistêmica/estratégica Planejador	Schmidt e Bohnenberger (2009); Lago et al (2008); Corrêa e Bêrni (2000); Lévesque (2005)
Flexibilidade/sociabilidade Sabe respeitar as diferenças	Schmidt e Bohnenberger (2009); Baron e Shane (2010); Alencar (1998)
Inovador	Schmidt e Bohnenberger (2009); David, Carvalho e Penteadó (2011); Lévesque (2005); Meza (2012)
Capaz de assumir riscos	Schmidt e Bohnenberger (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009); Wolf et al (2011); Lago et al (2008); Lévesque (2005); Meza (2012)
Busca ou detecta oportunidades	Schmidt e Bohnenberger (2009); Feger, Fischer e Nodari (2009); Baron e Shane (2010); Lago et al (2008); Corrêa e Bêrni (2000); Meza (2012)

Fonte: Marques (2014).

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, o qual é descrito por Menezes *et.al.* (2019) como uma pesquisa com métodos voltados para um caso específico, objetivando conhecer suas causas de forma holística. Além disso, no que se refere ao tratamento de dados, as respostas do questionário foram tratadas e analisadas de forma quantitativa, sendo a análise intermediada por critério matemático, assim como o referido autor afirma que geralmente acontece em pesquisas quantitativas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é enquadrada como um estudo descritivo, no qual, segundo Menezes *et.al.* (2019), há um levantamento de certas características de um grupo, observando as opiniões e crenças de parcela dessa população.

Quanto ao primeiro e segundo objetivos específicos da pesquisa, realizou-se um levantamento de artigos relacionados ao tema em bases de dados, a saber: Scielo, Spell e outras correlatas. Além disso, nessa busca utilizou-se as palavras-chave: “intraempreendedorismo”, “intraempreendedorismo no setor público”, “características empreendedoras” e outras similares. Por fim, após a leitura dos títulos, resumos e do conteúdo, selecionou-se os artigos mais relevantes para a pesquisa.

No que tange ao objetivo geral e ao terceiro objetivo específico da pesquisa, o instrumento de pesquisa utilizado no estudo consiste em um questionário, obtido e adaptado de Marques (2014), com questões fechadas, baseado em respostas de escala Likert de cinco pontos, estruturado na forma de formulário eletrônico e enviado por e-mail a cada um dos gestores.

As questões presentes no questionário objetivavam descobrir a visão dos gestores públicos do Campus da instituição no que se refere a presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição. Além disso, o questionário foi dividido em cinco blocos de perguntas: o primeiro debruçou-se sobre questões sociodemográficas; o segundo abordou a percepção dos gestores quanto a presença de características empreendedoras dentro da gestão da instituição; o terceiro sondou a aplicabilidade dos atributos empreendedores no cotidiano de trabalho desses gestores públicos; o quarto buscou averiguar a importância que os gestores da instituição atribuem para as características empreendedoras na gestão pública; e o quinto procurou desvendar a importância que os gestores da instituição atribuem para as características empreendedoras na figura do gestor público.

O estudo de caso deu-se em uma instituição pública de ensino superior com característica multicampi (IFPI - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí com 20 *campi* espalhados pelo Piauí). Contudo, foi escolhido somente o *Campus* Angical para ser pesquisado, pela relevância socioeconômica que ele apresenta na região do Médio Parnaíba piauiense.

Assim, realizou-se um levantamento dos gestores públicos da instituição. Frisa-se que foi utilizada a definição de Gestor Público que consta no glossário da Câmara dos Deputados, a saber: “Funcionário público, ocupante de cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços.” (Brasil, 2006).

Diante disso, o referido levantamento foi consolidado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Listagem de Gestores Públicos do IFPI – *Campus* Angical

Função	Quantidade
Diretora Geral	1
Diretor de Ensino	1
Chefe de Departamento	1
Chefe de Gabinete	1
Coordenadores	19
Total	23

Fonte: Própria (2024)

Desses 23 gestores públicos, onze retornaram o questionário respondido, perfazendo uma taxa de retorno de 47,82%. Para Marconi e Lakatos (2003), os questionários encaminhados pelo pesquisador recebem, em média, 25% de devolução. Dessa forma, a presente pesquisa obteve um retorno maior que a média para o instrumento de pesquisa utilizado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira parte do questionário voltou-se para fazer um levantamento dos aspectos sociodemográficos dos gestores do campus.

Diante disso, constatou-se que 27,3% das pessoas que responderam a pesquisa são do sexo feminino, enquanto que 72,7% são do sexo masculino. Essa disparidade é menor quando se olha para o levantamento geral dos gestores do campus: dos 23 gestores do *Campus*, 39,13% são mulheres, ao passo que 60,86% são homens. Esses números se assemelham ao percentual de 2023 de ocupação de cargos de liderança por mulheres e homens na esfera pública federal divulgado pelo Observatório de Pessoal do Governo Federal: em 2023, 58,8% dos cargos de liderança eram ocupados por homens, enquanto 41,2% desses cargos eram ocupados por mulheres.

Quanto à formação, identificou-se que todos os respondentes possuem formação acima do nível superior: 54,5% dos respondentes possuem mestrado, 36,4% possuem especialização e 9,1% possuem doutorado.

Além disso, verificou-se que os respondentes possuem maior experiência na gestão pública, pois apenas 27,3% dos inqueridos ocupam a atual função de gestão a menos de um ano e 63,6% desses nunca ocuparam função de gestão em uma instituição privada. Além disso, 63,6% dos respondentes já ocuparam outra função de gestão na instituição pública em questão por pelo menos um ano. Vale destacar que 72,7% dos inqueridos nunca ocuparam função de gestão em outra instituição pública.

Também é válido mencionar que 81,8% das respostas evidenciam que os gestores que participaram da pesquisa nunca tiveram um empreendimento próprio, contudo 63,6% destes gestores desejam empreender ou voltar a empreender futuramente.

PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO À PRESENÇA DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DENTRO DA INSTITUIÇÃO

O segundo bloco do questionário dedicou-se a verificar a opinião dos gestores da instituição quanto à presença ou não de características empreendedoras dentro da mesma. Seus resultados estão consolidados na tabela abaixo.

Tabela 1 - Presença de características empreendedoras na Instituição

<i>Características</i>	<i>Concordo Totalmente</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Indeciso</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Discordo Totalmente</i>
Criatividade	54,5%	27,3%	9,1%	9,1%	0,0%
Espírito Inovador	27,3%	45,5%	0,0%	27,3%	0,0%
Estabelecimento de Metas e Objetivos	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%	9,1%
Visão Sistêmica	36,4%	45,5%	0,0%	18,2%	0,0%
Assumir Riscos	45,5%	18,2%	18,2%	9,1%	9,1%
Trabalhar em Equipe	36,4%	54,5%	0,0%	9,1%	0,0%
Flexibilidade	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Liderança	27,3%	72,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Inovação	18,2%	36,4%	18,2%	18,2%	9,1%
Busca por Oportunidades	27,3%	18,2%	18,2%	27,3%	9,1%
Motivação	18,2%	45,5%	9,1%	18,2%	9,1%
Persistência	36,4%	36,4%	9,1%	9,1%	9,1%
Gestão por Objetivos	27,3%	63,6%	0,0%	0,0%	9,1%

Fonte: Própria (2024)

Observando os dados da Tabela 1, é possível perceber que Flexibilidade é o aspecto empreendedor com maior presença na gestão administrativa no *Campus* estudado. Para Borges, Romaniello e Brito (2016), uma organização que apresenta flexibilidade tem maior capacidade de melhor usufruir das oportunidades que surgem. Além disso, na visão de Domingues, Floyd-Wheeler e Nascimento (2017), a nova realidade do Brasil, em um cenário multifacetado e com complexidade, exige do empreendedor grande flexibilidade.

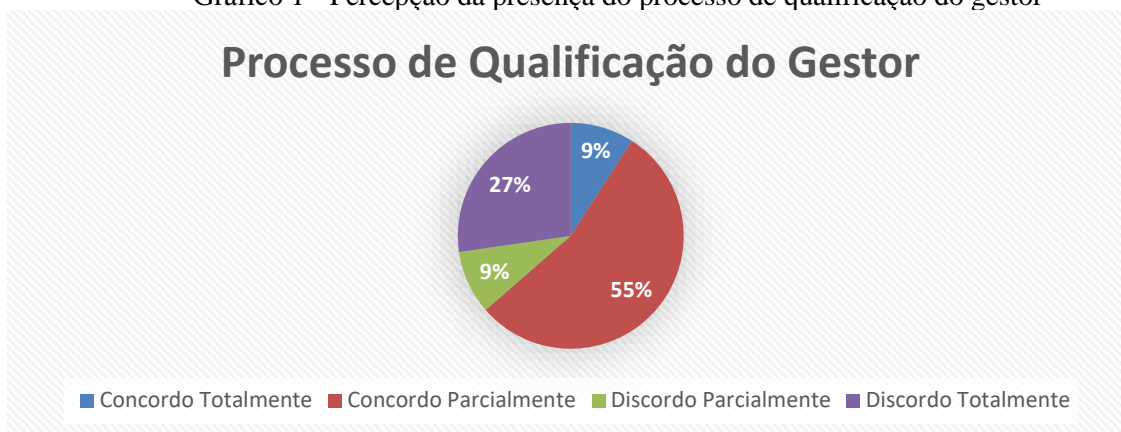
Por outro lado, a característica empreendedora “Busca por Oportunidades” é a menos percebida pelos gestores respondentes da pesquisa, com 27,3% concordando totalmente que percebem a presença dessa característica e 18,2% concordando parcialmente em percebê-la. Salienta-se que, de acordo com o SEBRAE (2022), um empreendedor com a característica de buscar oportunidades age com proatividade, procura meios de expandir os negócios e beneficia-se das oportunidades incomuns para progredir.

Verifica-se que a porcentagem dos respondentes que afirmou discordar parcialmente ou discordar totalmente da presença dessas características é relativamente baixa, atingindo seu

maior pico, como mencionado, na característica “Busca por Oportunidades”. Além disso, nota-se um baixo número de respostas indecisas, atingindo o maior pico nas perguntas que questionavam a presença das características “Estabelecimento de Metas e Objetivos”, “Assumir Riscos”, “Inovação” e “Busca por Oportunidades”.

Quanto à existência de processo de qualificação do gestor, consolidou-se as respostas recebidas no seguinte gráfico:

Gráfico 1 - Percepção da presença do processo de qualificação do gestor

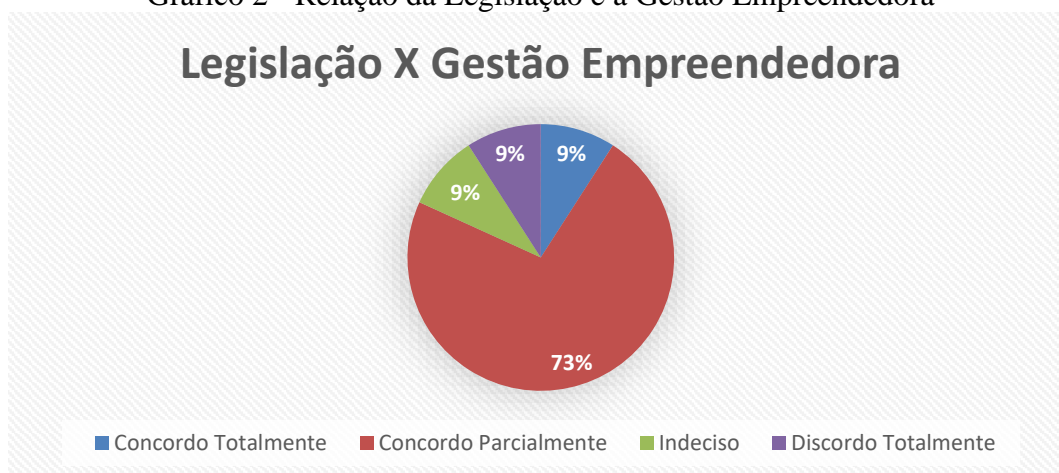


Fonte: Própria (2024)

Ressalta-se que não houve nenhum respondente que marcou a opção “Indeciso”. Além disso, depreende-se do Gráfico 1 que mais da metade dos respondentes concordam que há processo de qualificação do gestor em algum grau, visto que 55% concordam parcialmente e 9% concordam totalmente.

Finalizando este bloco de perguntas, indagou-se sobre a questão da legislação vigente inibir ou não uma gestão mais empreendedora na instituição. Diante disso, obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 2 - Relação da Legislação e a Gestão Empreendedora



Fonte: Própria (2024)

É válido destacar que nenhum respondente afirmou discordar parcialmente que a legislação atrapalha a gestão da instituição ter uma postura mais empreendedora. Todavia,

majoritariamente, os respondentes consentem que a legislação inibe uma gestão mais empreendedora no *Campus*, como é possível perceber observando o gráfico. Esse resultado vai de encontro com o que concluem Marques *et.al* (2017) de que a legislação que normatiza as ações da instituição acaba sendo um empecilho para uma gestão mais empreendedora, pois as normas que regulam a Administração Pública restringem a atuação do gestor.

GRAU DE APLICABILIDADE DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NO DIA A DIA COMO GESTOR

A terceira parte do questionário visou identificar o uso e aplicação das características empreendedoras pelos gestores da instituição no desempenho da respectiva função de gestão.

A tabela abaixo congrega os resultados das respostas dos gestores:

Tabela 2 - Aplicabilidade das características empreendedoras na gestão

<i>Características</i>	<i>Aplico Sempre</i>	<i>Aplico Frequentemente</i>	<i>Aplico às vezes</i>	<i>Pouco Aplico</i>	<i>Não Aplico</i>
Criatividade	18,2%	36,4%	36,4%	0,0%	9,1%
Espírito Inovador	18,2%	36,4%	36,4%	0,0%	9,1%
Estabelecimento de Metas e Objetivos	27,3%	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%
Visão Sistêmica	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	0,0%
Postura de assumir Riscos	36,4%	9,1%	27,3%	27,3%	0,0%
Capacidade de Trabalhar em Equipe	45,5%	45,5%	9,1%	0,0%	0,0%
Flexibilidade	27,3%	54,5%	18,2%	0,0%	0,0%
Liderança	36,4%	36,4%	27,3%	0,0%	0,0%
Inovação	27,3%	18,2%	36,4%	9,1%	9,1%
Busca por Oportunidades	18,2%	27,3%	36,4%	9,1%	9,1%
Motivação	27,3%	45,5%	18,2%	0,0%	9,1%
Persistência	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	0,0%
Gestão por Objetivos	27,3%	36,4%	36,4%	0,0%	0,0%

Fonte: Própria (2024)

Analisando a Tabela 2 percebe-se que as características empreendedoras mais utilizadas pelos gestores no dia a dia da respectiva função são: Visão Sistêmica, Capacidade de Trabalhar em Equipe, Flexibilidade, Liderança, Persistência e Gestão por Objetivos. Depreende-se isso, pois, quanto a elas, observa-se que nenhum respondente afirmou pouco aplicá-las ou não as aplicar.

Contudo, nota-se que a característica que possui maior destaque é a Capacidade de Trabalhar em Equipe, com 45,5% afirmando aplica-la sempre e outros 45,5% afirmando aplica-la frequentemente. Para Fonseca *et. al.* (2016), o trabalho em equipe vem gradativamente sendo

encorajado em áreas profissionais diversas, visto que proporciona um trabalho mais eficaz e enriquecedor, já que se trata de vários indivíduos pensantes contribuindo para a melhoria da atividade realizada.

Em contrapartida, entre os atributos do empreendedorismo menos utilizados encontram-se: “Estabelecimento de Metas e Objetivos”, “Postura de assumir Riscos”, “Inovação” e “Busca por Oportunidades”. Nesse sentido, dentre as características empreendedoras menos utilizadas pelos gestores, destaca-se a “Postura de assumir Riscos”, com 27,3% dos respondentes afirmando pouco utiliza-la. Para Martens e Freitas (2008), a postura de assumir riscos, dentro do contexto da orientação empreendedora, envolve, entre outras coisas: adoção de uma visão pouco conservadora na tomada de decisão e a adoção de postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. Além disso, sob a ótica de Marques *et.al* (2017), uma provável explicação para o baixo emprego dessa característica por parte dos gestores públicos é que as normas que regem o setor em questão restringem as ações desses gestores e os desestimulam a adotar uma postura mais empreendedora.

É válido destacar que uma pequena parcela dos respondentes (9,1%) afirma não aplicar as seguintes características empreendedoras: “Criatividade”, “Espírito Inovador”, “Estabelecimento de Metas e Objetivos”, “Inovação”, “Busca por Oportunidades” e “Motivação”.

IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO PÚBLICA

Dando continuidade, a quarta parte do questionário voltou-se para analisar a importância que os gestores dão as características empreendedoras dentro do contexto da gestão pública. Como resultado, foi possível elaborar a tabela abaixo com as respostas dos pesquisados.

Tabela 3 - Importância das características empreendedoras na gestão pública

<i>Características</i>	<i>Essencial</i>	<i>Importante</i>	<i>Pouco Importante</i>	<i>Não Importante</i>	<i>Indiferente</i>
Visão Sistêmica	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Estabelecimento de Metas e Objetivos	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Assumir Riscos	27,3%	54,5%	9,1%	0,0%	9,1%
Criatividade	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%
Espírito Inovador	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%
Capacidade de Trabalhar em Equipe	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Liderança	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Flexibilidade	36,4%	63,6%	0,0%	0,0%	0,0%

Motivação	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Persistência	27,3%	63,6%	9,1%	0,0%	0,0%
Busca por Oportunidades	36,4%	63,6%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Própria (2024)

Faz-se mister destacar que é a baixa a porcentagem de respostas que afirmam que essas características têm pouca importância. Além disso não houve respostas que afirmavam que esses atributos de empreendedores não são importantes. Gomes (2017) frisa que o setor público está passando por uma mudança cultural que está levando o setor rumo a um serviço público mais empreendedor.

Salienta-se também que as características empreendedoras que mais se destacaram foram: “Visão Sistêmica”, “Estabelecimento de Metas e Objetivos”, “Criatividade”, “Espírito Inovador”, “Capacidade de Trabalhar em Equipe”, “Liderança” e “Motivação”. Destas, as que mais ficaram em evidência foram: “Capacidade de Trabalhar em Equipe” e “Liderança”. Na visão de Watarai e Farina (2022), as características e o comportamento empreendedor ganham evidência na gestão de instituições de educação superior, tendo em vista que guiam para a profissionalização na consecução dos resultados esperados.

É interessante observar que a característica mais utilizada no cotidiano dos gestores (Capacidade de Trabalhar em Equipe) é também uma das que eles consideram mais importante no âmbito da gestão pública.

IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NO GESTOR PÚBLICO

A última parte do questionário debruçou-se sobre descobrir qual o grau de relevância que características empreendedoras têm para a figura do(a) gestor(a) sob a ótica dos indivíduos pesquisados. Como resultado, obteve-se a tabela abaixo:

Tabela 4 - Importância das características empreendedoras para o gestor público

<i>Características</i>	<i>Essencial</i>	<i>Importante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Pouco Importante</i>	<i>Irrelevante</i>
Busca Inovações	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Capacidade Crítica	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Celeridade	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%
Alcançar Resultados	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Eficiência	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gestão Participativa	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Gerencia Conflitos	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%

Busca Recursos Financeiros	45,5%	27,3%	27,3%	0,0%	0,0%
Bom Relacionamento	54,5%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Percebe novas oportunidades	45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Assume Riscos	27,3%	36,4%	9,1%	27,3%	0,0%
Introduz Novas Ideias	36,4%	45,5%	18,2%	0,0%	0,0%
Transforma adversidade em oportunidade	45,5%	27,3%	27,3%	0,0%	0,0%
Saber Trabalhar em Equipe	81,8%	18,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Conhece o ambiente legal/normativo	54,5%	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%
Comunicação aberta e frequente	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Não se contenta com o status quo	36,4%	36,4%	18,2%	9,1%	0,0%

Fonte: Própria (2024).

É importante destacar que nenhum dos respondentes afirmou que alguma dessas características são irrelevantes para o gestor público. Além disso, também é baixa a quantidade de respondentes que asseveraram que algum dos aspectos empreendedores analisados possui pouca importância. Nesse sentido, a característica que se destacou como sendo de pouca importância para o gestor é a de assumir riscos, com 27,3% dos respondentes afirmando que essa característica é de pouca importância. Gomes (2017) cita que se por um lado os servidores públicos não se sentem motivados a, entre outras coisas, aceitar riscos, por outro lado, os agentes políticos também não se interessam em mudar esse estado de coisas.

Em contrapartida, é possível observar na Tabela 4 que as características tidas como mais importantes para um(a) gestor(a), sob a ótica dos respondentes do *Campus* são: “Capacidade Crítica”, “Alcançar Resultados”, “Saber Trabalhar em Equipe” e “Comunicação aberta e frequente”. Dessas, com 81,8% dos respondentes afirmando que ela é essencial para o gestor público, a característica que mais se destacou foi a de “Saber Trabalhar em Equipe”.

Nota-se que há um alinhamento entre a característica empreendedora que os gestores da instituição estudada mais aplicam em seu dia a dia na função de gestor, uma das duas características que eles consideram mais importante na gestão pública e a característica que é mais tida por eles como essencial para o gestor público. Nesses três contextos sobressai-se a questão do trabalho em equipe. Para Marques (2014), essa questão de ter capacidade de trabalhar em equipe está condicionada à construção de cooperação entre os indivíduos.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa tinha como objetivo geral verificar a presença de características empreendedoras na gestão do IFPI – Campus Angical pela ótica dos gestores da instituição. Para isso, discorreu-se sobre o tema e realizou-se um estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Diante disso, pôde-se averiguar que as características empreendedoras são percebidas e tidas como presentes na Instituição em algum grau. Vale ressaltar que a porcentagem de respondentes que afirmaram não perceber tais características na gestão da instituição é baixa frente aos que concordam que elas estão presentes. Além disso, a flexibilidade é o aspecto empreendedor com maior presença na gestão, segundo os respondentes.

Ademais, também foi possível perceber que as características empreendedoras são aplicadas com frequência no cotidiano de trabalho dos gestores pesquisados, evidenciando-se que tais aspectos do empreendedorismo podem ser aplicados dentro do contexto da administração pública. Destaca-se que a porcentagem de respondentes que asseveraram não empregar alguma das características empreendedoras é muito baixa.

Quanto à importância que os respondentes dão as características empreendedoras para a gestão e gestor público, foi possível notar um alto grau de respostas que afirmam que tais atributos são essenciais e importantes tanto para gestão pública quanto para o gestor. Nesse sentido, a questão do trabalho em equipe obteve relevância positiva nesses dois contextos estudados.

Diante disso, considera-se que a pesquisa conseguiu atingir seu objetivo. Para pesquisas futuras, sugere-se conseguir respostas de todos os gestores da instituição para a obtenção de um resultado mais sólido.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2014. ISSN 2359-3539.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília-DF, 2008.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília-DF, 1967.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Glossário do Portal da Câmara dos Deputados**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/glossario/arquivos/glossario-em-formato-pdf>. Acesso em: 06 abr. 2024.

BRASIL. Observatório de Pessoal. Infográfico: Percentual de Mulheres e Homens em cargos de liderança no Governo Federal - 2008 a 2023., 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-mulheres-e-homens-em-cargos-de-lideranca-no-governo-federal-2008-a-2023>. Acesso em: 09 jun. 2024.

BORGES, G. M.; MOREIRA, F. K. Competências empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. **Revista e-TECH: Tecnologias para Competitividade Industrial** - ISSN - 1983-1838, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 39–52, 2018.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M.M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 11 jun. 2024.

CORT, Danieli B. Dala *et al.* **O intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos – SP.

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antônio de. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 32 - 43, outubro/dezembro 2007.

COSTA, Gloria Maria Souto; DOMINGUES, Maior Maria José C. S.. **O Intra-**

empreendedorismo dos coordenadores: estudo em uma Instituição de Ensino Superior em Boa Vista- RR. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **6., 2009**, Resende-RJ.

DOMINGUES, A. A.; FLOYD-WHEELER, K.; NASCIMENTO, N. S. Empreendedorismo digital: um estudo sobre o uso da tecnologia como geração de negócios nas startups educacionais. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 171-175, jan./dez. 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 81-90, abril/junho 2004.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasília: Enap, 2019.

FILARDI, Fernando; DELARISSA Barros, Filipe; FISCHMANN, Adalberto Américo. Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 13, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 123-140, Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.

FONSECA, Luciana; *et.al.* **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12, 2016, Rio de Janeiro.

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.

JUNIOR, Alessandro Carlos da Silva; OLAVO, Antonio Vagner Almeida. **Práticas Empreendedoras no Setor Público: uma revisão da literatura (Inter)Nacional.** In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 7., 2020, Brasília-DF.

LAPOLLI, Édis Mafra; GOMES, Roberto Kern. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 31, n. 90, p. 127–142, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** - 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Estêvão da Silva. **Processo de incubação, características empreendedoras e aprendizagem empreendedora: uma perspectiva interativa.** 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFMS). Santa Maria. 2016.

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 em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba. 2014.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. *et.al.* Intraempreendedorismo no setor público: características relacionadas ao empreendedorismo em instituição pública de ensino superior, na visão de seus gestores – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, Mar. 2017, p. 91-108.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 1, 2008, p. 90-108.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>.

NETO, Alcielis de Paula; ALMEIDA, Renato Antônio de. **O intraempreendedorismo na gestão pública: evidências de dois casos**. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 6., 2019, Salvador-BA.

RABELO, Telma Maria Lara. **Determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo: estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais**. 2014. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração), Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2014.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 167f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2017.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. *et.al.* Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** | v.7 | n.2 | p. 67-114 | Mai/Ago. 2018.

TEIXEIRA, T. S. et al. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 57-71, jan./mar. 2019.

VALADARES, Josiel; EMMENDOERFER, Magnus. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 82–98, 2015.

WATARAI, L.; FARINA, M. C. . Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 2159–2179, 2022.

ZARELLI, Paula Regina; OTTO, Evellin Medeiros; JUNIOR, Silvestre Labiak. Intenção empreendedora entre estudantes universitários: influência das características e treinamento empreendedor. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 298-319, set./dez. 2021.