

**HERÓIS DA RESISTÊNCIA: evidências do intraempreendedorismo no setor público**

**ALCIELIS DE PAULA NETO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

## **HERÓIS DA RESISTÊNCIA: evidências do intraempreendedorismo no setor público**

### **Resumo:**

No ensejo da reestruturação do setor público, o potencial do intraempreendedorismo, no qual servidores podem adquirir ou reforçar *expertise* para revolucionar as dimensões intraorganizacionais e as funções gerenciais se evidencia. Com efeito, este estudo objetiva analisar os principais desafios e a configuração do intraempreendedorismo nas organizações públicas a partir de dois casos específicos. Para tanto, é sugestivo a caracterização do intraempreendedorismo (IE), dos fatores de influência política, dos condicionantes da estrutura organizacional, dos aspectos motivacionais e das articulações estratégicas inerentes como suporte teórico. Esses casos dizem respeito a projetos bem sucedidos em duas instituições de ensino superior (IES) em nível federal em Minas Gerais com impacto endógeno nestas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa-exploratória empírica guiada por entrevistas em profundidade com os principais mentores dos projetos. Assim, o incremento teórico se dá pelas possibilidades da aderência do empreendedorismo ao setor público de maneira adequada e pela redefinição das funções do agente público. Desta forma, entende-se que os horizontes do conhecimento evidenciado podem permitir a transformação de organizações historicamente burocráticas de modo eficaz e satisfatório. Todavia, os resultados apurados sinalizam desafios múltiplos nesse processo, além das conclusões remeterem às externalidades das relações interpessoais informais que também alcançam essas instituições.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo no setor público. Empreendedorismo no setor público. Inovação no setor público.

### **1 Introdução**

Apesar do preparo e estudos sacrificantes, da competitividade do processo seletivo e das concessões pessoais para a aprovação nos concursos, a valorização do trabalho dos funcionários públicos ainda encontra resistências de legitimidade social. Osborne e Gaebler (1998, p. 8), mencionam a “atitude de cinismo” que os afetam, Demo (1991), anota o caráter pejorativo dos seus trabalhos e Drucker (1987, p. 245), comenta sobre os “burocratas tímidos”, os aproveitadores e o viés do empoderamento. “A visão que o senso comum tem da Administração Pública é muito crítica em relação à sua ineficiência, aspectos burocráticos e agentes desmotivados” (Gomes, Consoni, & Lapolli, 2015, p. 704).

O declínio do respeito pelo serviço público e da queda de prestígio nos empregos governamentais também é perceptível em Vita (1991). Todavia, este autor defende a prerrogativa do gestor público como um herói. Seria a ideia do “mito heróico” endossada por Hubbell (1991), para quem a força de trabalho no setor público precisa ser recontada, sobretudo, num viés positivo em detrimento de fatores que reduzem a moral desses atores.

Nesse ponto, a estrutura de governança seria afetada por fatores favoráveis à redefinição dos papéis dos administradores públicos e relacionada a líderes heróicos empreendedores como atesta Terry (1991), apesar de ser cauteloso no exame deste debate. Tal contexto sugere uma lente sobre o estudo do intraempreendedorismo nas organizações públicas. Trata-se de “um administrador, cientista ou pesquisador que trabalha dentro de uma organização e percebe oportunidades para desenvolver produtos novos ou melhores, bem como melhores maneiras de produzi-los” (Jones & George, 2012, p. 163).

É neste cenário que se apresenta o projeto de uma Farmácia Universitária vinculada a uma Instituição de Ensino Superior de âmbito federal em um campus avançado na região leste de Minas Gerais (FU/IES-MG). É uma atividade gestacionada e intermediada por uma

servidora pública federal que não mediu esforços para a prospecção do projeto que tinha um duplo propósito. Num prisma, ser um instrumento didático-pedagógico de ensino e aprendizagem na ciência farmacêutica. Noutro, oportunizar atendimento social relevante por meio da produção e comercialização de medicamentos, além da prestação de serviços correlatos via atuação mercadológica em prol da sociedade.

Também se apresenta um projeto de criação e transferência de tecnologia com capacidade revolucionária de mitigar problemas de rotinas administrativas internas e beneficiar o usuário final em tempo, agilidade, comodidade e custos. O mesmo se deu pela ação desprendida de um servidor técnico-administrativo de uma Instituição de Ensino Superior na Zona da Mata Mineira (STA/IES-MG) lotado na Pró-reitoria de Pesquisa. Desta forma, em ambos os casos, destacam-se propostas notórias de inovação no setor público.

Daí o entendimento de se repercutir esses casos de intraempreendedorismo para a análise do papel social do servidor público quanto ao exercício de sua função para fins de sua capacitação, "oxigenação" e valorização profissional, a exemplo de Vita (1991), que usa a estrutura da "jornada do herói" para:

analisar as experiências de administradores que ajudaram a revitalizar o setor público. Os administradores discutidos não são pessoas famosas. Eles são profissionais que ultrapassaram os limites da experiência e conquistas rotineiras do setor público. Os estágios de suas jornadas - o chamado à promoção, a provação e o retorno - podem ser usados para interpretar e guiar o comportamento de outros administradores públicos. (Vita, 1991, p. 155).

Neste aspecto, emerge uma inquietação: *quais os desafios da prospecção do intraempreendedorismo no setor público que ofuscam o "heroísmo" dos servidores?* É uma indagação que desdobra-se no objetivo central deste estudo que é *analisar os principais desafios da potencialização do intraempreendedorismo no setor público, bem como se destacar o modo de configuração desses desafios na ótica de dois casos específicos*. Nesse ensejo, a estruturação deste artigo, além dessa parte introdutória problematizada, também engloba os procedimentos metodológicos adotados, a análise e discussão dos dados apurados e a parte das considerações finais. O suporte da revisão literária também é efetuado.

## **2 Embasamento teórico**

Sondar a literatura acerca do tema do intraempreendedorismo no setor público, por si só, entende-se, já representar uma lacuna teórica passível de exploração acadêmica.

### **2.1 O intraempreendedorismo (IE) e a sua interface com o Setor Público**

Idealizar um negócio ou determinada atividade oportuna e mobilizar-se para implementá-la efetivamente na prática - eis a lógica do empreendedor, o protagonista do empreendedorismo. Isto é, a ação de fazer as coisas acontecerem. Também faz parte racionalizar os desafios envolvidos, bem como alocar e captar os recursos necessários e disponíveis. Empreendedorismo é a designação de um "termo que descreve um comportamento voltado ao pensamento estratégico e à exposição ao risco, que resulta na criação de novas oportunidades para indivíduos e organizações" (Schermerhorn, 2007, p. 123). Na realidade, o fenômeno do empreendedorismo tem muitos desdobramentos, ramificações e tipificações características, o empreendedorismo no setor público é uma delas.

Porém, quando se fala sobre empreendedorismo no setor público (ESP), há um viés analítico referente às iniciativas de agentes públicos que atuam no seio das organizações públicas já existentes (Gomes, 2017), além de outros tantos enfoques possíveis. Neste caso, o

termo mais apropriado de tratamento seria *intraempreendedorismo no setor público* (ISP). Portanto, nota-se que os estudos de empreendedorismo vem ganhando força e vários outros desdobramentos, configurações e tipologias organizacionais o acompanham. No século 20 o prefixo "intra" é incorporado para designar exatamente aqueles que inovam dentro de uma organização existente (Buekens, 2014).

Neste interim, no âmbito das organizações, surge na década de 1980 o termo *intraempreendedor* (IE) (do francês *intrapreneur*). Esse vocábulo foi "cunhado por Gifford Pinchot, para designar aqueles profissionais que desenvolvem inovações e melhorias em produtos, serviços e processos nas empresas em que trabalham, sem necessariamente serem proprietários ou acionistas do negócio" (Carneiro, 2013, p. 15). A inovação e a renovação organizacional são fundamentais e afetam "os funcionários que são encorajados a atuar como IE (empreendedores dentro de sua unidade ou organização empregadora) e a instigar mudanças de baixo para cima" (Deprez, Leroy, & Euwema, 2018, p. 1).

Da mesma forma que o empreendedorismo é polissêmico e tautológico (Ramoglou & Tsang, 2017), são muitas as expressões para designar o *intraempreendedorismo* como se observa no esforço acadêmico de Kearney, Hisrich e Roche (2008). *Empreendedorismo corporativo* (EC), *empreendedorismo interno* (EI) e *intraempreendedorismo* (IE) são codinomes basicamente com o mesmo significado sintético: análise de comportamentos empreendedores no interior das organizações já constituídas. Entretanto, se faz mister considerar os trabalhos de Emmendoerfer, Valadares e Hashimoto (2010) e Emmendoerfer e Valadares (2011), que propõem a distinção sutil desses conceitos.

Com efeito, o desenvolvimento de uma capacidade empreendedora interna é uma preocupação de qualquer organização que queira alavancar suas operações. Sempre é necessário reinventar o processo produtivo, descobrir um novo produto, adquirir novas competências distintivas na prestação de serviços dentre outros fatores. No Brasil o que se denomina *empreendedorismo interno* é chamado de *intrapreneurship* nos Estados Unidos e pode apresentar as condições definidoras do Quadro 1 a partir do trabalho de Pinchot citado por Castor e Zugman (2008). Busca-se a inovação e a renovação permanentes.

Novas ideias não se comportam dentro dos limites organizacionais existentes; portanto, é necessário que os inovadores cruzem essas fronteiras sem busca de auxílio, recursos e autorizações.
Muitas ideias de valor são perdidas quando o progresso é bloqueado pela necessidade de utilizar recursos em outras partes da organização.
Conseguir que pessoas e outras partes da organização contribuam com tempo e recursos para uma inovação requer ou a força de impor tal contribuição ou as habilidades de um guerreiro empreendedor.
As habilidades de um empreendedor interno ( <i>intrapreneur</i> ) podem ser aprendidas.

Quadro 1 – Condições para o empreendedorismo interno

Fonte: Adaptado de Gifford Pinchot *apud* Castor e Zugman (2008).

Outro fato é que "o EC pode ser conceituado como o aprimoramento das competências organizacionais e o desenvolvimento de oportunidades através da inovação gerada internamente" (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008, p. 299). Bateman e Snell (2011), também destacam o empreendedorismo interno e citam Pinchot (1985) para categorizar o que acontece quando os indivíduos criam novas possibilidades a partir do seu trabalho dentro de organizações já existentes. Na clássica definição, *intraempreendedor*:

são todos os 'sonhadores que realizam'. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. (Pinchot, 1989, p. ix).

O IE inclui no bojo das organizações "diversas dimensões características, tais como a capacidade de criar novos negócios, inovação em produtos, serviços e processos, proatividade, aceitação do risco e espírito de competitividade" (CARNEIRO, 2013, p. 21). Os resultados da ação intraempreendedora também podem ser percebidos na Figura 1.

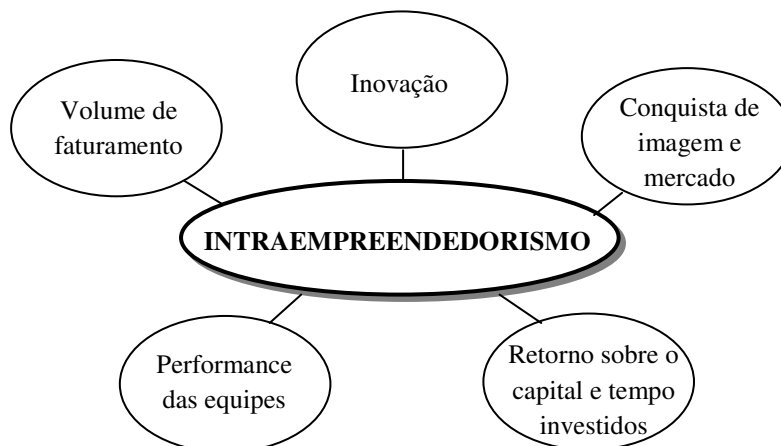


Figura 1 – Aferição dos resultados da ação intraempreendedora  
 Fonte: Adaptado de CARNEIRO, 2013, p. 21.

Kearney, Hisrich e Roche (2008), a partir de outros estudiosos reúnem alguns critérios pelos quais o resultado do EC/IE pode ser avaliado nas organizações, quais sejam: a) pelo lucro econômico; b) pela inovação de produtos; c) pelo crescimento de novos empreendimentos; d) pela preocupação com o bem-estar público e a legitimidade social, e e) pela satisfação pessoal entre outras medidas.

Em linhas gerais, o intraempreendedorismo envolve as ações de pessoas que, mesmo na condição de funcionárias, se mobilizam de forma proativa para incrementar o panorama organizacional e melhorar a competitividade das organizações em que atuam. Extrapolam assim as funções regulares dos cargos que ocupam e a mera execução de tarefas. Seja inspirando a criação de um novo produto, modificando o processo produtivo em prol de uma maior eficiência, melhorando a qualidade dos serviços prestados ou promovendo inovações criativas, esse empregado idealiza ações pragmáticas tangíveis.

Diferenciando os estilos de um empreendedor e de um administrador, Hisrich e Peters (2004), estabelecem um paralelo entre o chamado "domínio administrativo" referente às formas como os administradores tomam decisão e o domínio empreendedor. Neste caso, cinco dimensões importantes são ressaltadas: a orientação estratégica, o comprometimento com a oportunidade, o comprometimento de recursos, o controle de recursos e a estrutura administrativa. Essas diferenças entre os domínios empreendedor e administrativo têm contribuído para um maior interesse no intraempreendedorismo. Com efeito, tem-se um nivelamento para se entender melhor o empreendedorismo no setor público.

Neste estudo, o modelo de empreendedorismo corporativo do setor público proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008), é um subsídio de análise a ser considerado. Esse modelo, observado na Figura 2 (na página seguinte), permite a mensuração da eficácia do empreendedorismo corporativo em termos de desempenho organizacional (variável dependente). O empreendedorismo corporativo é incorporado no modelo precedido de determinados vetores de análise das organizações do setor público, bem como do ambiente externo.

Além dos autores supracitados, outros estudiosos também fornecem importantes contribuições acerca de pesquisas sobre o intraempreendedorismo no setor público, tais como Hubbell (1991), Antoncic e Hisrich (2003), Sadler (2000), Coelho (2010) e Gomes (2015; 2017).

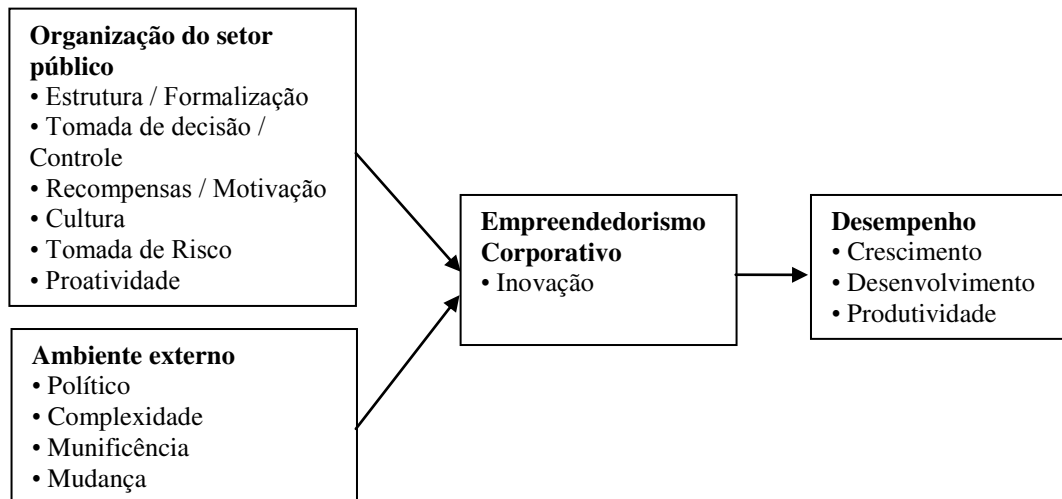


Figura 2 – Modelo de empreendedorismo corporativo do setor público  
 Fonte: Kearney, Hisrich e Roche, 2008, p. 298. Tradução Livre

## 2.2 A questão do fator político (poder)

“Quase todas as organizações imagináveis, privadas e públicas, são, moderada ou ocasionalmente, políticas” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lambel, 2010, p. 229). Para estes autores as decisões estratégicas acabam se tornando um “campo de batalha” e geram decisões prejudiciais tais como: divisão interna, oneração de custos, perda de foco no consumidor, bem como paralisia ou interrupção do funcionamento. A organização torna-se uma “arena política” em função da questão do poder.

Neste ponto, Jones (2010, p. 328), tem a preocupação de estudar o poder dentro das organizações e a sua relação nos papéis de conflito. Isso envolve a resolução de embates e desavenças, o contorno da resistência dos opositores, situações de coação e a provocação de resultados desejados mediante determinado objetivo pretendido. Na realidade, as jogam todos os tipos de “jogos políticos” em organizações como mencionam Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010, p. 226), dentre eles os jogos da(o): insurgência, contrainsurgência, patrocínio, formulação de alianças, construção de impérios, orçamentação, perícia, domínio, linha versus assessoria, lados rivais, candidatos estratégicos, soprar o apito e fofoqueiros. Tudo isso remete à importância da compreensão da estrutura organizacional.

## 2.3 Os fatores organizacionais-estruturais no intraempreendedorismo

Uma vez que a estrutura organizacional influencia o modo como as pessoas se comportam, “a criação da estrutura correta é importante para promover a cultura intraempreendedora” (Jones, 2010, p. 313). Há “três componentes-chave na definição da estrutura organizacional” na visão de Daft (2008, p. 86), o quais pertencem aos aspectos vertical e horizontal da organização sendo que estes: 1) designa as relações formais de subordinação, incluindo o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores; 2) identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização; 3) inclui o projeto de sistemas para assegurar a efetiva comunicação, a coordenação e integração de esforços entre os departamentos. Os dois primeiros referem-se à estrutura e o terceiro diz respeito ao padrão de interações entre os funcionários.

Zahra (1991), também se propõe a estudar a variáveis internas que afetam a estrutura organizacional nos casos de empreendedorismo corporativo. Esta “deve ser concebida para facilitar o processo inovador, com a preocupação em quebrar barreiras departamentais que

criam burocracia e emperram o processo de criação de novos produtos” (Aidar, 2012, p. 124). Para se criar um ambiente empreendedor na corporação, deve-se vencer algumas importantes barreiras, tais como as do Quadro 2 seguinte:

• postura conservadora e pouco competitiva da empresa
• intolerância quanto a riscos e fracassos
• falta de liberdade para funcionários desenvolverem seus próprios projetos
• falta de patrocinadores internos
• sistemas de controle rígido
• impossibilidade de usar os ganhos de um sucesso para financiar novos projetos.

Quadro 2 – Barreiras ao intraempreendedorismo  
Fonte: Adaptado de Aidar (2012, p. 124).

Isso mostra que o intraempreendedor deve buscar forças adicionais para direcionar o seu comportamento na busca de objetivos pessoais e sociais, ou seja, buscar a motivação.

#### **2.4 Os fatores motivacionais no intraempreendedorismo**

A motivação por ser algo intrínseco a cada pessoa e intransferível é fermenta o intraempreendedorismo. Na manifestação do senso comum têm-se que "ninguém motiva ninguém, pois motivação vem de dentro pra fora". Portanto, o máximo que pode ser feito é alguém criar uma atmosfera ou situação favorável para que outra pessoa tenha inspirações automotivadoras direcionando-se na consecução de determinados objetivos. Além de oferecer meios para a revitalização da capacidade de inovação das organizações, Serpa (1987), atesta que o empreendedorismo corporativo melhora a moral e a capacidade produtiva dos funcionários.

Na acepção de Silva (2008, p. 209), “qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos”. “É necessário se compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração” (Maximiano, 2004, p. 276). Como nos casos presentes, há uma tentativa de se explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir estrategicamente.

#### **2.5 O (intra)empreendedorismo do ponto de vista da estratégia**

Castor e Zugman (2008) analisam esse tópico ressaltando que desenvolver a capacidade empreendedora é vital na composição da estratégia organizacional. É importante neutralizar os entraves que eliminam a criatividade e a agilidade nas mudanças. Nesta análise do empreendedorismo como concepção estratégica, é pertinente analisar a contribuição de Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010), para os quais existe a configuração de uma escola empreendedora. Neste caso, a formulação da estratégia é entendida como um processo visionário. Isso significa que a estratégia é concebida com foco no líder da organização que procura prospectar o futuro (ter visão). Isso envolve o mais inato dos estados e processos da natureza humana (intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério).

Por natureza, é obvio que as organizações públicas tendem a ser burocráticas. “Há uma tendência ao desenvolvimento de regras e procedimentos fixos para o seu modus operandi ao invés de se buscar uma maior eficiência” como alertam Ansoff e McDonnell (1993, p. 286).

### 3 Metodologia

O rigor metodológico adotado inspira-se em Denzin e Lincoln (2006), em função do reconhecimento de que as realidades são múltiplas e variadas e que o pesquisador e os entrevistados praticamente trabalharam juntos na criação das compreensões em análise. A partir de Bulgacov (2013), buscou-se indagar sobre o conhecimento que os indivíduos possuem sobre as suas situações, sejam elas de si ou dos outros no contexto do intraempreendedorismo nas respectivas instituições que os entrevistados estavam lotados.

Nesse ínterim, o presente estudo é de natureza empírica-exploratória e qualitativo na acepção de Gil (2011) e Lima (2008). Tem-se aqui um estudo de caso comparado (são dois casos) com o subsídio de Yin (2001). Outros procedimentos também adotados envolveram simultaneamente pesquisa bibliográfica, documental e de campo a partir de Matar (2001).

Um dos autores deste estudo teve a oportunidade de conviver com a intraempreendedora principal do projeto da FU/IES-MG durante mais de dois anos, sendo, inclusive, um *staff* no processo. Esse padrão de conduta chega bem próximo da pesquisa-ação como caracterizam Franzolin, Minghini e Lourenço (2013). O pesquisador também teve contato por pelo menos três meses com o empreendedor interno STA/IES-MG da Zona da Mata no período da realização de uma disciplina em conjunto na pós-graduação na entidade em questão. Várias entrevistas informais foram realizadas até o agendamento das oficiais.

Em se tratando dos instrumentos de coleta de dados empregados (material e métodos) evidencia-se oficialmente duas entrevistas oficiais em profundidade guiadas por um roteiro, com ambos os atores no mês de junho de 2016, sendo estas devidamente gravadas em áudio. Isso, além da observação participante e das várias atividades, reuniões e eventos em comum, frequentemente realizadas. O roteiro qualitativo como menciona Creswell (2007), foi elaborado considerando o acesso aos participantes, ao local e à negociação de acesso no ambiente de trabalho dos participantes. Também incluindo a menção das habilidades interpessoais que o pesquisador trás para o projeto e a sensibilidade dele à reciprocidade ou ao retorno para as pessoas no estudo. A observação participante e a entrevista em profundidade foram baseadas em Marconi e Lakatos (2009).

Em relação ao plano de análise, ou seja, ao tratamento do material coletado trabalhou-se com análise de conteúdo pautada em Bardin (2016). As unidades de análise portanto, são dois servidores públicos lotados em duas universidades públicas federais distintas no Estado de Minas Gerais. Eles foram identificados, *à priori*, como intraempreendedores em função da visibilidade de suas ações nas respectivas instituições e, logicamente, pela acessibilidade e proximidade do pesquisador. Estes serão aqui identificados como: FU/IES-MG (o que significa à entrevistada responsável pela consecução do projeto da Farmácia Universitária da IES do Vale do Rio Doce (região leste do Estado de Minas Gerais); e por STA/IES-MG (numa referência ao responsável pela criação de um software (programa) de gestão de procedimentos administrativos na IES da Zona da Mata mineira). Desta forma, a preocupação com o rigor metodológico enseja uma maior acuracidade na apuração e discussão dos fatos.

### 4 Resultados: apresentação, análise e discussão

A apresentação dos resultados deste estudo segue uma categorização baseada nas nuances do intraempreendedorismo e do plano de ação adotado pelos respectivos objetos de estudo aqui enfocados.



#### 4.1 Os ideais intraempreendedores em cheque

Entende-se que os casos em destaque, tanto da FU/IES-MG, quanto do STA/IES-MG representam iniciativas de intraempreendedorismo nato no setor público porque contemplam a essência do conceito. Comprovadamente, são situações que envolvem servidores que, mesmo estando devidamente empregados, já estabilizados esforçaram-se para promover inovações nas suas respectivas instituições.

No caso 1 (FU/IES-MG), têm-se uma professora mineira da Zona da Mata, recém-casada, com o título de doutora na área da saúde. Trata-se de uma pessoa carismática, pró-ativa que não mede esforços para sempre estar ampliando a sua rede de relacionamentos. É bastante comunicativa. Aparentemente "apaixonada e intensa" em tudo aquilo que faz. Muito bem articulada e com boa capacidade de retórica. Está sempre envolvida com autoridades locais. Já ocupou cargos de coordenação de curso, chefia de departamento, chefias temporárias de setores importantes dentro da sua IES. Ela é a principal mentora, articuladora e impulsionadora do Projeto da Farmácia Universitária da IES.

Embora não seja um projeto totalmente original, uma vez que já existem várias proliferações do mesmo pelo país afora, o seu engajamento na causa foi fundamental para implementá-lo. A ideia era reinventá-lo de forma sustentável uma vez que os modelos até então existentes estavam em decadência e sendo desativados. Na concepção de Saturnino e Fernández-Limós (2009), além da integração teórico-prática, a farmácia universitária (F.U.) propicia a vivência profissional por meio da prestação de serviços farmacêuticos à comunidade interna e externa à Instituição de Ensino Superior (IES). Desta forma, traz a realidade social para dentro da universidade, ao mesmo tempo que leva a universidade a atuar e interagir com a comunidade.

Uma das principais virtudes e ao mesmo tempo um desafio da intraempreendedora em questão foi a sua capacidade de resiliência, ou seja, sua ação de lidar com os problemas adversos e os transtornos psicológicos enfrentados. Vários obstáculos tiveram que ser superados e a resistência a muitas pressões era a tônica. Decisões difíceis foram tomadas para que a FU começasse a funcionar na última semana de julho de 2016 depois de praticamente três anos de luta. Todavia, o uso de remédios controlados não foram evitados.

No caso 2 (STA/IES-MG), têm-se a experiência de um técnico-administrativo baiano de origem humilde, casado e com dois filhos com o título de mestre em Administração Pública, apesar da graduação em Secretariado Executivo. Tem um perfil mais concentrado, sério, acanhado e conservador. Já chegou na universidade com uma boa trajetória e experiência de mercado. Chegou a ser bóia-fria, auxiliar de contabilidade. Ele mesmo revelou ter sido “explorado” pelo setor privado sempre absorvendo as funções de outros funcionários demitidos. Mesmo assim, contribuiu com inovações, como, por exemplo, em procedimentos administrativos internos de rotina como a classificação de documentos com ganho de tempo, agilidade e produtividade.

Sempre procurando um “algo a mais”, passou como estagiário pelo supermercado-escola na universidade. Trabalhou com a implantação do programa de qualidade e, sendo um "curioso" chegou a consultor de empresas e gerenciou organizações importantes (um grande frigorífico, uma fazenda). Nunca teve receio nenhum de pedir demissão e buscar novos ares nas situações de incômodo de desentendimento com chefias. Aproveitou suas noções de contabilidade e experiência para criar um programa de controle financeiro de grande impacto. Chegou a lecionar em capacitação profissional de rotinas administrativas. Fez disciplinas como aluno especial no mestrado até entrar no programa definitivamente.

Como um autodidata aprendeu o básico da noção de programação e foi avançando no conhecimento de softwares e sistemas, bem como desenvolvendo novas tecnologias e progredindo nas empresas ainda no mercado. Gosta muito de ler sobre auto-ajuda e busca

inspiração em Lair Ribeiro. Para “se dar bem na vida” se convenceu do altruísmo de fazer algo bom e distribuir para todo mundo.

Desta forma desenvolveu um programa que, num primeiro momento facilitou a sua própria atividade operacional no seu setor de atuação na IES. Posteriormente, em solicitude de outros colegas da instituição como um todo foi irradiando a tecnologia que acabou por ser incorporada em sua plenitude na universidade como um todo. Tudo isso praticamente à revelia do setor de Tecnologia de Informação responsável direto por esse tipo de projeto. Como conseguiu provar a eficiência do mesmo e mostrar os ganhos tangíveis, o programa já é disseminado a mais três anos na universidade. Todavia, o reconhecimento por essa empreitada está longe ser à contento. Atualmente apresenta um perfil intraempreendedor modesto antenado mais para o empreendedorismo externo via mercado. Anda muito atônico com a sua condição na universidade de pouco reconhecimento profissional e valorização.

Por conseguinte, a partir da ilustração desses dois casos é possível reforçar o conceito de intraempreendedor no setor público. É aquele servidor que, lotado em uma burocracia pública, sempre faz um exercício mental de gerar ideias inovadoras ao mesmo tempo que se mobiliza para executá-las em prol do bem estar social e institucional, extrapolando as competências do seu cargo.

#### **4.2 Diplomatas, negociadores, lobistas ou meros funcionários públicos?**

Os dados apurados em ambos os casos mostram que o empreendedor interno, na condição de funcionário cumpridor de obrigações e responsabilidades sempre vai estar sujeito aos relacionamentos interpessoais com sua chefia e demais colegas de trabalho. Tendo uma ideia, vai precisar de apoio para implementá-la por mais original que ela seja. Também deve tomar o cuidado de não ter essa ideia "roubada" e aproveitada por outros mais sagazes que estão próximos, ou mesmo boicotada. Na trajetória do alcance dos seus objetivos certamente é necessário "costurar" alianças, saber procurar o apoio certo, não se expor demais e nem se omitir de menos. Deve-se reconhecer que nas organizações existem "fogueiras de vaidades", ambições e muitas outras especulações que geram conflitos. Porém, o fato é que problemas existem e eles também precisam ser sanados.

No caso 1 (FU/IES-MG), a questão política é marcante e com grandes expectativas em relação ao futuro. Inclusive, colegas de trabalho próximas a ela a projetam como uma provável pró-reitora em breve dada a sua capacidade de diplomacia e representatividade entre os pares. Trabalha muito bem os relacionamentos interpessoais e sempre procura desenvolver um *network* isento de desavenças. Para dar início ao projeto da FU/IES-MG soube procurar as pessoas certas e pedir apoio nos momentos adequados. Entretanto, em seu depoimento ela deixou claro os percalços políticos enfrentados. As reuniões de colegiado eram polarizadas, com interesses diversos em “jogo”.

O projeto da FU/IES-MG não é uma unanimidade do departamento de farmácia, as reuniões de aprovação foram tensas, o departamento jurídico da universidade recusou o projeto várias vezes e o ministério público pressionava. Foi necessário a aproximação com outros setores como o Departamento de Administração, com os Conselhos de Farmácias, a vigilância sanitária, a prefeitura local, vários empresários da cidade e apoio da própria comunidade.

No caso 2 (STA/IES-MG), a questão política também se revelou marcante e um agravante à implementação do projeto. Por ser um servidor técnico-administrativo, segundo o próprio, há uma série de preconceitos na instituição se comparado aos professores. Há uma enorme dificuldade em se ocupar os espaços deliberativos e vários projetos oriundos dessa classe são preteridos ou apreciados com má vontade segundo o técnico. Há disputas internas entre vários setores e, no caso dele, o departamento responsável pela tecnologia da

informação sempre trava propostas alheias. É um sacrifício qualquer avanço. Esse técnico mostra-se preocupado com o "pouco caso" da instituição no sua situação e acena com muito mais passividade para com o futuro arrefecendo o ciclo do intraempreendedorismo.

### **4.3 O *ethos* burocrático: a estrutura organizacional**

Os dados da pesquisa reforçam a natureza, a razão de ser e o espírito das organizações públicas que são atrelados à burocracia em função do formalismo, da impessoalidade e da busca do profissionalismo (cargos ocupados por especialistas). Dimensionar estruturas mais orgânicas e flexíveis é difícil de conceber no contexto atual, mas não é impossível de se verificar na prática, revelaram os próprios entrevistados estudados.

No caso 1 (FU/IES-MG), a burocracia ainda não está plenamente configurada porque o campus da universidade ainda está em fase de construção permitindo alguns ajustes. Todavia, isso desfavoreceu a continuidade de trabalho em muitos momentos e o sujeitou a muitas improvisações. Isso gerou retrabalho, perda de tempo e estresses nas relações. Dinheiro do próprio bolso foi gasto, bem como a utilização de acessórios e equipamentos particulares em prol da causa. Em algumas situações a informalidade até que favoreceu o projeto em função da flexibilidade necessária na resolução de alguns fatores imediatistas. O “jeitinho brasileiro” contornou a burocracia pública.

Entretanto, o pior de todos os entraves ainda foi o rigor da lei. A adequação do projeto aos aspectos jurídicos legais quase que o levou à sua própria condenação, pois inviabilizava a operação da farmácia junto ao mercado na comercialização dos serviços dentre outros fatores. A relação público *versus* privado é muito mal resolvida no caso do projeto da FU e pode reduzi-lo a um mero protocolo de aula técnica matando a sua essência. De qualquer forma, a entrevistada deixou transparecer que a “organização informal” é um forte determinante nos bastidores da instituições em estudo. Um regulamento e ou procedimento interno pode ser alterado pela vontade da coletividade nas reuniões acadêmicas o que sugeri *lobby* e o fortalecimento das relações interpessoais.

No caso 2 (STA/IES-MG), por se tratar de uma burocracia já consolidada e de uma instituição tradicional no cenário nacional, os problemas dizem respeito ao engessamento das leis e normas estabelecidas e da resistência à mudanças. Na visão do entrevistado, os regulamentos internos antiquados e insensíveis ao bom senso e aos novos tempos inibem qualquer inovação ou desenvoltura organizacional. As coisas são aparentemente custosas “na casa” e os muitos protocolos geram desânimo. Entretanto, este entrevistado também mencionou o fato dele próprio ser considerado “baixo clero” e com pouca capacidade de influência de pessoas-chave para o desenrolar de determinados projetos. Para ele, há indícios de outras pessoas, também por meio dos fundamentos da organização informal, conseguirem mais assertividade no contraponto com a estrutura burocrática da instituição.

### **4.4 Ser ou não ser um intraempreendedor?**

Os aspectos motivacionais de se atuar internamente no setor público extrapolando-se o mero cumprimento das funções estatutárias do cargo e ainda sujeitando-se o “CPF” a sanções, penalidades e processos administrativos foram explorados entre os entrevistados. Estes mostraram-se compromissados com a busca do sucesso de suas iniciativas e pouco receosos quanto aos “efeitos colaterais” no caso de fracasso ou problemas decorrentes. Na opinião dos entrevistados, um cidadão sensato se interessa pela carreira no setor público em função do salário e da estabilidade. No entanto, cabe ressaltar que salário e estabilidade permitem satisfazer praticamente a duas classes de necessidades: as básicas/fisiológicas e as de segurança. A pessoa pode gostar de se envolver com outras pessoas, gostar de ter o seu ego

"massageado", gostar de ser uma referência social, gostar de desafios, poder e novos aprendizados constantes. Ambos os projetos tinham o mérito de contemplar outras necessidades de nível mais elevado.

Essas questões, pode-se dizer que ainda estão em processo de maturação, porém numa tentativa de se conciliar todos os interesses e ambições pessoais como a vida profissional na própria acadêmica. Ou seja, uma busca da satisfação de todas as necessidades (fisiológicas, sociais, psicológicas e de autorrealização).

No caso 1 (FU/IES-MG), fica evidente que a sua trajetória es tudantil já a conduziu para a vida acadêmica. Aluna destaque no curso de Farmácia, passou por iniciação científica, monitoria e vários outros projetos até alcançar o mestrado e o doutorado. Também teve experiência de trabalho no mercado em uma drogaria. Sua motivação para o intraempreendedorismo está relacionada ao fortalecimento e reconhecimento de uma instituição que a educou e preparou para a vida profissional do qual ela faz parte hoje. Todavia admitiu a primazia pela estabilidade (necessidade de segurança) e pela vocação de normalista. Ela adora dar aula e enfatizou que considera o salário dentro das suas expectativas. A carreira também proporciona viagens técnicas e reconhecimento acadêmico que é interessante.

Contempla-se facilmente a autorrealização pela possibilidade contínua de novos aprendizados sempre, o poder pelo reforço da capacidade natural de influência entre os pares e liderança carismática e a afiliação pela busca sempre de aproximação com outras pessoas. O status (bem estar psicológico e reconhecimento da produtividade acadêmica), passa a ser uma consequencia natural bem vinda.

No caso 2 (STA/IES-MG), a autorrealização também se faz presente pelo seu empenho constante na busca de novos horizontes, com capacitação contínua e consecução de novos aprendizados agora com vistas ao doutoramento. O mesmo considera fundamental uma mudança no seu status do cargo exatamente por um maior reconhecimento. Todavia, ficou muito evidente a preocupação com as recompensas financeiras e materiais o que em momento algum ficou aparente no caso 1. Isso provavelmente em função da família já com filhos. Ele já mostra-se precavido em suas contribuições, como por exemplo, com a questão dos direitos autorais e patentes.

#### **4.5 Intraempreendedor ou estrategista? Ou ambos?**

Considerar o intraempreendedor como um estrategista é reconhecer que o agente da ação deve procurar entender de forma sistêmica e holística a organização a qual ele pertence. Saber fazer uma "leitura" do ambiente. Não pode negligenciar o mercado, deixar de satisfazer as necessidades dos consumidores, analisar bem os competidores, aproveitar as oportunidades, neutralizar as ameaças e fraquezas e tornar robustas as fortalezas.

No caso 1 (FU/IES-MG), as principais estratégias adotadas correspondem ao estabelecimento de parcerias, principalmente com o Departamento de Administração da universidade. A partir daí toda uma "alfabetização" gerencial possibilitou inúmeras habilidades e competências até então pouco exploradas. A professora aperfeiçoou a sua capacidade de liderança, promoveu várias técnicas de benchmarking, fez pesquisas de mercado consistentes. Vem aprendendo sobre comportamento do consumidor e satisfação dos clientes. Dinamizou suas equipes de trabalho. Melhorou suas formas de reivindicação, aprovou trabalhos acadêmicos por meio da soma de esforços de colaboração.

Pode-se dizer que hoje ela não só entende da epistemologia do conhecimento em farmácia como também do mercado farmacêutico como um todo. Obviamente, que outros projetos seus na casa serão favorecidos com todo esse aprendizado. Ela própria se diz muito

mais hábil e criativa nas manobras de se contornar a burocracia e a carências de recursos humanos, financeiros e materiais que a afetam a universidade atualmente.

No caso 2 (STA/IES-MG), a estratégia adotada para avançar na realização do seu projeto para ser considerada conservadora, porém consistente e promissora no longo prazo. O servidor optou pela qualificação e pelo desenvolvimento de suas habilidades técnicas para criar um produto frente às fraquezas detectadas na organização. Um programa deu certo e vingou, outros estão de "molho" e engavetados utilizando-se a mesma estratégia. As poucas parcerias realizadas não foram adiante a observância ao mercado externo o direciona para projetos sem a chancela da universidade. Ele apresenta tendências de buscar o empreendedorismo externo.

#### 4.6 E os gargalos?

No caso 1 (FU/IES-MG), o principal elo da corrente que está rompido diz respeito à infraestrutura do campus que ainda está fase embrionária de construção. No caso 2 (STA/IES-MG), o maior gargalo seria as diretrizes organizacionais internas (como o regimento) que trava as inovações na casa e dão muito poder a determinadas instâncias que estão numa "zona de conforto". Em ambos os casos, a superação das lacunas abre precedentes para que muitas realizações sejam efetuadas nas duas universidades e que o intraempreendedorismo seja irradiado e multiplicado.

Enfim, após todas as considerações anteriores, considera-se essencial e didático a visualização de todas as constatações levantadas na configuração de um modelo analítico ilustrado na Figura 3 seguinte.

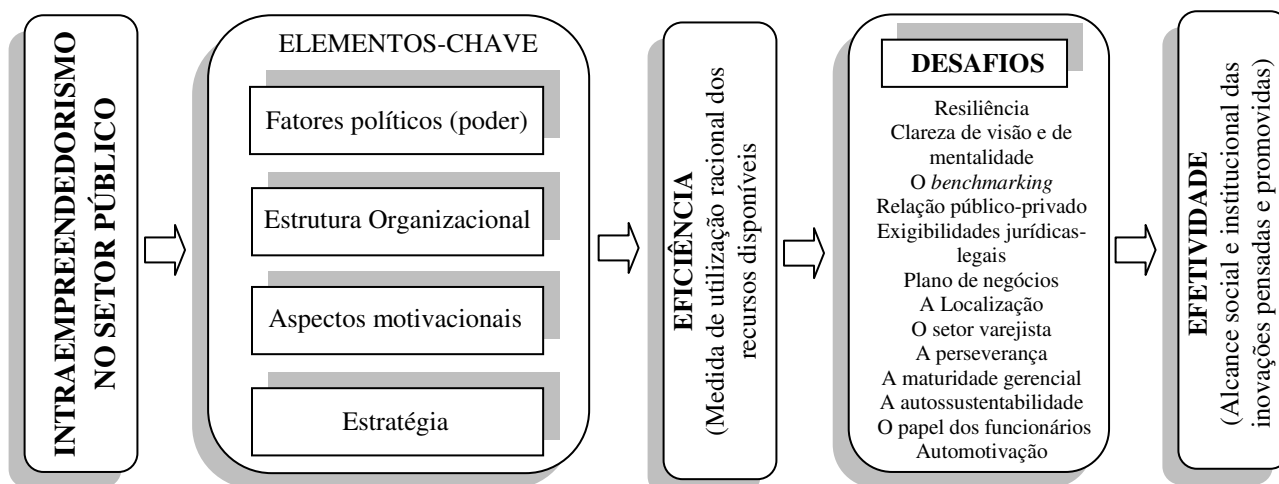


Figura 3 – Modelo analítico do intraempreendedorismo no setor público nos casos analisados  
Fonte: Elaborado pelos autores

A análise desse modelo sugere que o papel do intraempreendedor público, apesar do foco na promoção de melhorias nos processos internos das organizações por meio do incremento da eficiência (aumento da produtividade, contenção do desperdício, redução de custos etc.), de fato, enseja o atendimento dos interesses e necessidades sociais e do bem estar público (efetividade). Isso perpassa pela superação de vários desafios que em função de questões políticas, estruturais, motivacionais e estratégicas que impactam a organização.

Com efeito, o Quadro 3 seguinte apresenta uma síntese das principais análises do intraempreendedorismo no setor público para os casos estudados e arremata as principais discussões e análises aqui efetuadas.

CONSTRUCTO	AUTORES	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES) - MG		EXPECTATIVA	
		CASO FU (VALE DO RIO DOCE)	CASO STA (ZONA DA MATA)	FU	STA
<i>Perfil intraempreendedor público</i>	Osborne e Gaebler (1998); Manning (2001);	Típico, tendendo à consolidação. Possibilidade imediata de irradiação de outros projetos em função da própria trajetória acadêmica. Extrapolação	Modesto. Tendencioso a ainda colaborar e produzir inovação na organização, porém já definindo seriamente outros projetos fora. Forte indício de atônito.	( + )	(+)/(-)
<i>Fator político (poder)</i>	Jones (2010); Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010)	Marcante, porém gerenciável. Diplomacia e capacidade de negociação promissoras. Relacionamentos interpessoais e network significativos	Entrave significativo. Dificultador. Baixa capacidade de influência em função do cargo de servidor técnico-administrativo. Desinteresse momentâneo por funções de liderança.	( + )	( - )
<i>Estrutura organizacional</i>	Jones (2010); Jones e George (2012); Aidar (2012);	Desconfigurada. Passível de ajustamento. Sujeita improvisações e descontinuidades. Até certo ponto favorece a informalidade.	Adversa. Engessada e resistente às mudanças. Burocracia pública antiquada refém de aspectos jurídicos legais ultrapassados	( - )	( - )
<i>Motivação</i>	Maximiano (2004), Schermerhorn Jr., (2007);	Autorrealização (ânsia pela aprendizagem contínua sempre), poder (reforço da capacidade natural de influência entre os pares e liderança carismática) e afiliação (busca sempre aproximação com outras pessoas). Status (bem estar psicológico e reconhecimento da produtividade acadêmica).	Compensações financeiras. Segurança e Autorrealização (empenho constante na busca de novos horizontes, com capacitação contínua e consecução de novos aprendizados).	( + )	( - )
<i>Estratégia</i>	Ansoff e McDonnell (1993); Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010)	Parcerias. Benchmarking. Desenvolvimento de capacidade de liderança, participação ativa e sensatez nos posicionamentos públicos, carisma, network, educação continuada. Foco no aproveitamento das oportunidades e preocupação com as necessidades sociais	Desenvolvimento de habilidades técnicas e comprovação de eficiência. Foco sistemático na detecção de pontos fracos e na otimização dos processos. Aproveitamento das fraquezas alheias. Qualificação profissional constante. Surpreender.	( + )	(+)/(-)
<i>Obstáculos principais destacados</i>	Drucker (1987); Osborne e Gaebler (1998);	Aspectos jurídicos legais. Ingerências administrativas. Relação público e privado. Burocracia acentuada	Questões políticas e discriminação em função do cargo ocupado. Entraves burocráticos desanimadores.	( - )	( - )

Quadro 3 – Síntese das principais análises do intraempreendedorismo no setor público para os casos estudado

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÃO

Em detrimento de um novo paradigma organizacional, transformações sociais e mercadológicas, além de restrições drásticas, principalmente orçamentárias, não se pode negligenciar a necessidade de ressignificação das instituições públicas. Estas precisam atender às demandas sociais, que são cada vez mais exponenciais e mitigar inúmeras dificuldades ligadas à falta de inovação, má gestão, ineficiência, arrecadação incipiente dentre outras. Daí o imperativo da valorização dos seus principais colaboradores e capital humano, os servidores públicos que, em muitos casos, são estigmatizados pela sociedade.

E, revelando o fato de que muitos desses servidores são como “heróis”, antiburocráticos, pró-ativos, dinâmicos, inovadores e reconhecidamente realizadores de ações proeminentes em suas instituições se propõe um novo debate na gestão pública. Trata-se das evidências do ISP. Por isso a proposta de analisar aqui os principais desafios e a forma de configuração da potencialização do intraempreendedorismo no setor público, por intermédio de dois estudos de casos típicos e comparados.

O primeiro, diz respeito a uma professora doutora que assumiu a vanguarda de pensar e implementar uma farmácia-escola numa universidade federal na região leste do Estado de Minas Gerais. O outro, relacionado a um funcionário técnico-administrativo rompedor de barreiras. O mesmo mentalizou e desenvolveu um programa que, num primeiro momento, contornou muitos problemas burocráticos em toda uma universidade federal na Zona da Mata mineira. Ambos os projetos com impactos sociais relevantes em termos de prestação de serviços públicos.

Como ilustrado, pode-se dizer que existem muitos mitos acerca dos papéis e das competências do funcionalismo público e desinformação que obscurece muitas de suas virtudes. Muitos servidores são sim empreendedores internos capazes não só de reestruturar a prestação de serviços públicos para fins de eficiência nos processos internos, como também de criar mecanismos de efetividade que salvaguardam o bem público/social.

A constatação de que as instituições públicas ainda não estão devidamente atentas ao IE e não neutralizam as barreiras restritivas menosprezam os talentos dos colaboradores ávidos por inovação, reconhecimento e atitude colaborativa. Desta forma, os principais desafios da potencialização do ISP estão condicionados à flexibilização dos aspectos jurídicos-legais que regulamentam o setor, como também à criação de mecanismos de aproximação com o mercado (setor privado) beneficiando diretamente o cidadão. Outros mais podem ser aventados: definição de um clima organizacional favorável pela quebra da estrutura burocrática do estado e um conjunto de medidas de caráter gerencial que vai desde o benchmarking até capacidade de resiliência e a integração de equipes.

Assim sendo, é importante ressaltar que a análise aqui apresentada representa dois casos ilustrativos e, portanto, não é passível de generalizações. Outros estudos ainda mais aprofundados são necessários para maiores esclarecimentos acerca do universo do intraempreendedorismo no setor público. Muitos acreditam que não é função dessas instituições trabalhar numa lógica reacionária e é exploração submeter funcionários a um processo de trabalho além de suas atribuições originárias. Mesmo assim essa temática instiga e é promissora no atual conjuntura.

## Referências

- Aidar, M. M. (2012). *Empreendedorismo*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- Ansoff, H. I., & McDONNELL, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.  
<https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Buekens, W. (2014). Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580-586.
- Bulgacov, Y. L. M. (2013). Debate epistemológico. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. (pp. 23-34). São Paulo: Atlas.
- Carneiro, J. G. S. P. (2013). *Intraempreendedorismo: conceitos e práticas para a construção de organizações inovadoras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Castor, B. V. J., & Zugman, F. (2008). *Dicionário de termos de estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Coelho, M. L. G. M. M. (2014). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, 61(3), 233-247.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Demo, P. (1991). Participação e planejamento: arranjo preliminar. *Revista de Administração Pública*, 23(3), 31-54.
- Dezin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 3. ed. São Paulo: Pioneira.
- Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Hashimoto, M. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144-156.
- Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2011). Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. *Ciencias da Administração*, 13(30), 88-117.
- Franzolin, J. S., Minghini, L., & Lourenço, M. L. (2013). Pesquisa-ação. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. (pp. 223-258). São Paulo: Atlas, 2013.
- Gil, A. C. (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. K., Consoni, D. P. G., & Lapolli, É. M. (2015). Intrapreneurial competence of the public servants of ibge and ifsc from the perspective of their managers. *Business and Management Review*, 4(5), 704-712.
- Gomes, R. K. (2017). Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicase. *Tese*. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -- PPGEGC, UFSC, Florianópolis.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hubbell, L. (1991). Heroes in the public service: A rejoinder. *Administration & Society*, 23(2), 194-200.



- Jones, G. R., & George, J. M. (2012). *Fundamentos da administração contemporânea*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das organizações*. 6. ed. São Paulo: São Paulo: Person Education do Brasil.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.
- Lima, M. C. (2008). *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Manning, K. (2001). Uma nova ordem no setor público. In Birley, S., & Muzyka, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor: um guia para se tornar um empreendedor*. (pp. 274-277). São Paulo: Makron Books, Prentice Hall.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Altas.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *A teoria geral da administração: da revolução urbana à digital*. São Paulo, Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1998). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 10. ed. Brasília-DF: MH Comunicação.
- Pinchot III, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.
- Pinchot, G. (1985). How intrapreneurs innovate. *Management Today*, p. 54-61y, Dec.
- Ramoglou, S., & Tsang, E. W. K. (2017). In defense of common sense in entrepreneurship theory: beyond philosophical extremities and linguistic abuses. *Academy of Management Review*, 42(4), 736-744.
- Sadler, R. J. (2000). Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2), 25-43.
- Saturnino, L.T.M., & Fernández-Limós, F. (2009). Farmácia Escola no Brasil: estado da arte e perspectivas. *Revista Brasileira de Farmácia*. 90 (3), 204-210.
- Schermerhorn Jr., J. R. (2007). *Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Serpa, R. (1987). Entrepreneurship in large corporations: a case history. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (pp. 542-552). Wellesley, MA: Babson College
- Silva, R. O. (2008). *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prenntice Hall.
- Terry, L. D. (1991). The Public Administrator Ashero: All that Glitters is not Gold: Rejoinder to Christopher Bellavita. *Administration & Society*, 23(2), 186-193.
- Vita, C. B. (1991). The public administrator as hero. *Administration & Society*, 23(2), 155-185.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.