

Um caso de inovação e intraempreendedorismo no setor público municipal

LUIS EDUARDO FREITAS DINIZ E MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

ALCIELIS DE PAULA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

UM CASO DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, principalmente a partir do final da década de 1970, várias transformações foram evidenciadas no âmbito do setor público, o que demonstra um aumento das expectativas de modernização, e este processo tem sido relacionado às noções comportamentais e gerenciais, embutidos de conceitos e práticas, que eram, até então, próprias e restritas à esfera das organizações empresariais (LIMA *et al.*, 2018). Na constante busca de formas mais adequadas de produção de bem-estar, o poder público debate e propõe reformas que acabam polemizando as suas funções originais e colocam em xeque a sua natureza, sobretudo, nas áreas de fronteira entre o público e o privado. Em meio a críticas relacionadas à privatização, desregulamentação, competitividade, parcerias público-privadas (PPPs), empresas públicas e de economia mista e tudo mais que envolvem riscos indesejáveis, Carlsson (2022), sinaliza o ideal de se encontrar novas formas de organização do setor público por meio do intraempreendedorismo.

Isso significa empreender introspectivamente em organizações já constituídas que, no setor público, incorpora os desafios do estímulo à inovação, ao enriquecimento da prestação de serviços de qualidade aos cidadãos e à ressignificação e melhor aproveitamento do trabalho do servidor/colaborador. Gorgievski *et al.* (2023), enfatizam isso como uma nova gestão do valor e da governança pública em detrimento de uma antiquada gestão pública tradicional, permeada pela responsabilização, por regras e processos administrativos desconexos da contemporaneidade.

E uma dessas oportunidades pode ser encontrada no conceito de intraempreendedorismo. Este, de maneira simplista, pode ser caracterizado como sendo a busca por parte dos funcionários de uma determinada organização pela inovação, independente do seu enquadramento, lugar ou momento (TEIXEIRA *et al.*, 2019). Com efeito, Gomes e Emmendoerfer (2023), também analisam os desdobramentos da ação dos administradores, agentes e servidores públicos na perspectiva do intraempreendedorismo, sobretudo, com ênfase em um dos seus pilares básicos, a inovação. Neste caso, o propósito é tornar a gestão pública menos burocrática e mais eficiente, buscando posicionar o usuário do serviço público como foco da organização, além de valorização da flexibilidade e da criatividade. Seria uma possibilidade plausível de suplantarem experiências no trato da “coisa pública”, baseadas nos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, que não foram muito bem sucedidas até então.

De fato, o conceito de intraempreendedorismo está atraindo o interesse crescente dos formuladores de políticas públicas à medida que eventos globais impactam a maneira como as organizações operam e inovam em resposta às necessidades regionais, da força de trabalho e do consumidor (MOSS; HARTLEY; RUSSEL, 2022). Emmendoerfer (2019) explica que a inovação no setor público tem sido um crescente interesse por parte da comunidade política na história da formação do Estado moderno, inclusive no Brasil, para lidar com os desafios socioeconômicos de seu território nacional e também das suas relações com outros países. Particularmente, nas subáreas que envolvem e estão diretamente relacionadas à qualidade de vida e à saúde, vislumbrar iniciativas intraempreendedoras se faz mister na potencialização de um comportamento mais assertivo dos colaboradores internos das instituições públicas. Neste caso, entende-se que as instituições que atuam com saneamento básico e distribuição de água potável merecem relevância de análise.

Neste contexto, emerge o presente estudo, cuja proposta é compreender melhor as potencialidades do intraempreendedorismo e da inovação dentro de uma organização pública no município de Governador Valadares/MG. A organização escolhida foi o **Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE)**, e sua escolha se deu pela conveniência e pela notoriedade da instituição na região leste mineira. Para tanto, uma questão norteadora elementar é: qual a

percepção dos agentes públicos do município de Governador Valadares quanto às possibilidades da inovação e do intraempreendedorismo na organização em que eles atuam para melhorar a entrega de valor social?

Assim, o objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção que os gestores públicos tem acerca da inovação e do intraempreendedorismo em uma instituição do serviço público municipal de Governador Valadares – MG. Essa proposição encontra respaldo em Carlsson (2022), que argumenta que na prática, a organização sob a forma do intraempreendedorismo significa que as unidades dentro de um município, região ou outra autoridade pública, obtêm maior autonomia para gerir os seus negócios de acordo com as preferências locais. Inerentemente, cabe ao município o processo regulatório e fiscalizador, com a responsabilidade e as políticas de controle, todavia estas autarquias (*spin-offs*), recebem mais liberdade em termos de orçamento, pessoal e desenvolvimento.

Nesse debate Dragan *et al.* (2022), constatam que a literatura é escassa sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras dos funcionários, além de gestores não estarem devidamente preparados para potencializar o comportamento empreendedor dos colaboradores. Ou seja, capacidades estratégicas inerentes ao intraempreendedorismo no setor público podem estar sendo negligenciadas ao mesmo tempo em que os estudos acadêmicos sobre essa matéria ainda são insipientes.

Importante ressaltar que intraempreendedorismo é uma tipificação de empreendedorismo, sendo ainda uma categorização de empreendedorismo corporativo que, quando qualificado na esfera pública recebe carece de advertências em relação à lógica do mercado e do privado. Agregando a contribuição de autores diversos, Soltanifar *et al.* (2023), sintetizam a ideia de empreendedorismo corporativo em um comportamento empreendedor dentro de organizações estabelecidas no intuito de derivações (*spin-off*), inovações, mudanças, ou ainda renovações.

REVISÃO DE LITERATURA

Inovação e Empreendedorismo no Setor Público (ESP)

O conceito de empreendedorismo é estruturado em vários construtos, tais como inovação, oportunidade, risco, incerteza e ação (PAULA NETO; EMMENDOERFER; CORRÊA, 2020). O termo empreendedorismo é muitas vezes associado, na literatura especializada, ao indivíduo que busca o lucro e que possui interesses meramente econômicos (SILVA *et al.*, 2023).

No setor público, o empreendedorismo apresenta um caráter também multifacetado. Há pesquisas que o referem à busca deliberada por mudanças inovadoras, geração de novas fontes de receita e prestação de serviços apropriados através do envolvimento dos cidadãos e a inovação contínua para alcançar uma maior eficiência e eficácia (LUKE; VERREYNE; KEARINS, 2016); a orientação para os riscos em determinadas áreas do setor público, a inovação na prestação dos serviços, a alavancagem de recursos, o uso de parcerias para criar valor agregado e a solução de problemas (EDWARDS *et al.*, 2002); e o papel dos gestores públicos em inspirar seus funcionários a buscar oportunidades para atingir os objetivos organizacionais (VIVONA, 2023).

A busca pela implementação do empreendedorismo no setor público tem crescido muito nas últimas décadas. Luke e Verreyne (2006), em pesquisa com três empresas públicas na Nova Zelândia, apontaram que os líderes políticos estão cada vez mais interessados em promover o empreendedorismo dentro das empresas públicas, buscando melhorar o desempenho do governo. Para complementar essa posição, Edwards *et al.* (2002) apontaram que o principal objetivo do empreendedorismo, dentro do setor público, deve ser a geração de benefícios sociais, ou seja, diferentemente do setor privado, aqui a motivação é a criação de capital social, e não o lucro.

Assim, o empreendedorismo no setor público pode ser definido como o comportamento gerencial de recombinação dos recursos do ambiente externo e a exploração constante das oportunidades para fornecer resultados além das expectativas, a fim de criar valor social

(ANALOUÏ; MOHMMAD; KHANIFAR, 2009; EDWARDS *et al.*, 2002). Nessa perspectiva, o gestor público tem um papel essencial para a promoção do empreendedorismo nas organizações públicas. Destarte, Teixeira *et al.* (2019) explicam que o empreendedor tem como função remodelar um método ou maneira já existente, podendo até então criar algo novo, por meio da inovação.

Dado que os gestores tem papéis fundamentais na promoção do empreendedorismo, tanto no setor público quanto no privado, faz-se necessário distinguir as diferenças entre ambos os fenômenos. Essas diferenças foram apontadas na literatura por vários autores (NAJMAEI; SADEGHINEJAD, 2016; VIVONA; LEWIS, 2023). Najmaei e Sadeghinejad (2016) explicam que há no mínimo três aspectos que diferenciam o setor público do setor privado, os quais são: menor preocupação com o lucro, menor autonomia e uma maior facilidade para obtenção de recursos. Vivona e Lewis (2023) apontam que as diferenças entre o empreendedorismo do setor público e privado residem nos processos de alerta para oportunidades e nos processos de tomada de decisão sob incerteza. Todavia, há também algumas semelhanças entre os fenômenos, apontadas por Najmaei e Sadeghinejad (2016), os quais mostram que em ambos os casos, os empreendedores são agentes das mudanças, visto que ambos são candidatos a oportunidades, impulsionados pelo desejo de conquista.

As organizações do setor público são caracterizadas pela alta confiabilidade, a baixa variação de desempenho, a alta responsabilidade e a existência de fatores inerciais, que devido aos arranjos internos e as restrições ambientais externas, inibem severamente as capacidades organizacionais de mudança (LIU; DUBINSKI, 2000). Mesmo sendo mais complexo, devido às intensas relações políticas, os pressupostos de equidade, transparência, responsabilidade, a multiplicidade de conflitos entre os gerentes, além de apresentarem menor risco, Silva *et al.* (2018) relatam que estas barreiras podem contribuir para uma cultura nas organizações públicas que vai de encontro da cultura empreendedora.

Para que o processo empreendedor dentro do setor público possa acontecer, é necessário que esteja presente também a inovação, pois esta é capaz de proporcionar a melhora dos processos, bem como a criação de novas ferramentas e contextos. Nesse sentido, Luke, Verreynne e Kearins (2016) explicam que o processo de inovação é tido como a aplicação bem-sucedida de novas ideias a produtos, processos e serviços. Diante do grande potencial de alterar os padrões existentes de consumo ou de produção, os autores concluem que a inovação tem um impacto cada vez mais significativo nos negócios e também na concorrência. Já Borges, Romaniello e Brito (2016) entendem que o processo de inovação se inicia com a reestruturação dos conceitos existentes, proporcionando assim a criação de novas realidades.

De acordo com Marques, Rasoto e Bocchino (2017), tratando-se da inovação em um contexto organizacional, esta tem um papel fundamental, pois são os inovadores, muitas vezes os empreendedores, pessoas dotadas de capacidade de desenvolver soluções para os desafios apontados, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações. O empreendedor pode ser considerado o agente inovador, tanto em organizações públicas quanto nas privadas, sendo ele o responsável por buscar e conduzir a inovação (TEIXEIRA *et al.*, 2019). Para as organizações, a inovação fornece um modo pelo qual as decisões gerenciais, as estruturas organizacionais e os recursos e habilidades são reconfigurados e usados para produzir resultados inovadores (LUKE; VERREYNNE; KEARINS, 2016).

No setor público, a inovação se revela como uma necessidade para os gestores públicos de lidarem com as novas e crescentes demandas que a sociedade conectada lhes impõe, inclusive em relação às políticas e os serviços públicos (EMMENDOERFER, 2019). Em face do exposto, as organizações públicas necessitam de ter pessoas empreendedoras, pois elas são os agentes da inovação. O autor complementa que:

ter iniciativa, gerar ideias e inovações, correr riscos calculados, agir com liderança e comprometimento são alguns comportamentos que todas as pessoas possuem em

potencial, que podem ser mais ou menos estimulados e desenvolvidos dependendo da mentalidade e dos interesses dos governantes ou gestores públicos (2019, p. 18).

Logo, as organizações públicas devem proporcionar a descoberta e/ou o florescer destes comportamentos em seus colaboradores, para que possam atender às suas demandas e, assim, criar valor para a sociedade. Aplicando os conceitos gerais da inovação ao setor público, Emmendoerfer (2019) explica que ela pode ser tratada como a criação e a implementação de novos produtos, métodos, processos e técnicas de prestação de serviços, implicando em um melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade dos resultados para a sociedade. Portanto, para que o comportamento empreendedor floresça dentro de uma organização, é necessário que as organizações fomentem essas características e os seus colaboradores estejam abertos à essa cultura.

Empreendedorismo Corporativo / Interno

As organizações podem se portar de maneira empreendedora, o que chamamos de empreendedorismo corporativo ou interno. Ribeiro e Domingues (2022) explicam que o empreendedorismo interno é visto como uma maneira de se ter a inovação dentro de uma organização. Urbaniec e Zur (2021) argumentam que o empreendedorismo corporativo é há muito reconhecido como uma forma potencialmente econômica de promover a vantagem competitiva de uma empresa. Também Miguez e Lezana (2018) argumentam que o empreendedorismo corporativo pode ser definido como as somas de inovação de uma empresa, a criação de riqueza a partir de novas combinações dos recursos disponíveis.

Em uma outra perspectiva, Cabral *et al.* (2023, p. 77) explicam que o empreendedorismo corporativo “trata-se de um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criar valor através da inovação e aproveitar esta oportunidade independentemente dos recursos disponíveis”. Liu e Dubinski (2000) mostram que é o processo pelo qual as empresas percebem as oportunidades que se apresentam e agem de maneira criativa diante delas, para organizar transações entre os fatores de produção, a fim de criar mais-valia. Deste modo, as organizações empreendedoras são aquelas que conseguem reorganizar os seus processos para aproveitar uma oportunidade surgida no mercado.

Outro contexto que pode gerar o empreendedorismo corporativo diz respeito aos funcionários da organização. Assim, empreendedorismo interno surge da estimulação por parte dos dirigentes para o engajamento dos funcionários em atividades internas direcionadas para o desenvolvimento da estrutura organizacional por meio de pequenas unidades independentes dentro da organização (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011). Logo, os colaboradores são peça fundamental para que o empreendedorismo prospere dentro de uma organização. Para tanto, Ribeiro e Domingues (2022) argumentam que é então preciso que as organizações assegurem que indivíduos com boas ideias tenham a oportunidade de desenvolvê-las sem abandonar a organização. Assim, surge a pessoa do intraempreendedor.

Intraempreendedorismo no Setor Público

O termo intraempreendedor surgiu entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, cunhado pelo autor norte-americano Gilfford Pinchot III, para se referir àquele que busca o crescimento pessoal/profissional, por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos e procedimentos de trabalho, a criação de ambientes de incentivos à inovação e permissividade ao risco e promoção da criatividade e a colaboração com o processo da inovação e criação de valor para as organizações já estabelecidas, sem a necessidade de sair delas e criar o próprio empreendimento (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011; OLAVO, 2020; SILVA JUNIOR, 2022).

No setor público, os intraempreendedores são os servidores e funcionários públicos de níveis tático e operacional, que expressam e agem com características empreendedoras (EMMENDOERFER, 2019). Vivona e Lewis (2023), complementando essa perspectiva, explicam que são funcionários que vão além do que é exigido em seu trabalho, sugerindo ideias

e/ou políticas que melhoram a forma como a organização e seus membros trabalham. No setor público, as práticas intraempreendedoras têm se revelado como uma força motriz para essas organizações, consolidando-se no encontro de profissionais com aptidão para o comportamento intraempreendedor (PAULA NETO; EMMENDOERFER; CORRÊA, 2021).

Para Marques *et al.* (2017), o intraempreendedor é o indivíduo que diferentemente daqueles que escalam a hierarquia corporativa, conseguem transformar as ideias em realidades lucrativas. Destarte, os intraempreendedores são os indivíduos que estão mais relacionados com o sistema operacional da organização em que se encontram. Por terem um perfil mais operacional, muitas vezes os intraempreendedores são confundidos com os gerentes tradicionais. Todavia, eles são agentes diferentes, não podendo ser confundidos entre si. Assim, Emmendoerfer (2019) traz a diferenciação entre eles, apresentada no quadro 01.

Quadro 01: Diferenças entre gerentes tradicionais e intraempreendedores.

	Gerentes Tradicionais	Intraempreendedores
Motivos Principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder	Quer liberdade e acesso aos recursos da organização. Orientado para resultados (metas) e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da organização.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formada em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidade políticas.	Conhece intimamente a organização de trabalho. Mais agudez para projetos do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica. Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação de relação de trabalho normalmente exige maior capacidade para prosperar dentro da organização, necessitando de suporte nesse aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: EMMENDOERFER (2019).

O quadro mostra que eles podem se diferenciar em quatro aspectos: as suas motivações, suas ações, suas habilidades e seus relacionamentos com os outros. Haja visto que os intraempreendedores assumem a responsabilidade pela criação das diversas espécies de inovações dentro das organizações (FESTA; FILHO, 2013), as diferenças mais relevantes que existem entre os gerentes tradicionais e os intraempreendedores dizem respeito às motivações e às ações, uma vez que o intraempreendedor coloca a “mão na massa”.

METODOLOGIA

O desenho da pesquisa tem um caráter qualitativo-exploratório, uma vez que entender a complexidade e as interações relativas ao objeto de estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2016), no caso deste artigo, as percepções acerca do intraempreendedorismo e da inovação no setor público, são os objetivos principais. Para isso, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2015) em uma organização pública de âmbito municipal da cidade de Governador Valadares. Para tanto, foram realizadas cinco entrevistas com funcionários que ocupavam cargos de gestão na dita organização. As entrevistas, feitas em profundidade, foram conduzidas com base em Yin (2015), sendo direcionadas, possuindo assim foco direto nos tópicos do estudo de caso e perceptíveis, podendo assim fornecer explicações, bem como visões pessoais dos respondentes.

Neste trabalho, foi abordado o lado mais perceptível da entrevista, pois deste modo as nuances e particularidades do caso foram melhor identificadas.

Para a análise dos dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que se fez pertinente devido ao desenho da pesquisa proposta. Bardin (2016) descreve que é necessário seguir três passos, ou polos cronológicos, que são: pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. O primeiro polo compreende a organização do material que será analisado visando torna-lo mais operacional, sistematizando as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações seguintes (SILVA *et al.*, 2017; BARDIN, 2016). O segundo polo é a aplicação sistemática das decisões tomadas no polo anterior, e compreende a construção das operações de codificação, onde são considerados os recortes dos textos em unidades de registro, a definição das regras de contagem e a classificação a agregação das informações em categorias, que podem ser simbólicas ou temáticas, estabelecidas previamente ou não (BARDIN, 2016). No terceiro polo, o tratamento dos dados, ocorre a condensação e o destaque das informações obtidas (SILVA *et al.*, 2017). Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo categorial, definida por Bardin (2016) como o desmembramento do texto em diversas categorias, segundo reagrupamentos analógicos. A autora explica que a categorização é a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto de dados por diferenciação e, em seguida, por reagrupamentos segundo o gênero, com critérios estabelecidos previamente.

Para a realização da análise de conteúdo, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ® (SOUZA *et al.*, 2018), baseada no método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que classificou os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, com o conjunto destes sendo agrupados e repartidos com base na frequência das suas formas reduzidas. A CDH, assim, gerou a categorização utilizada neste artigo. Logo, as categorias foram desenvolvidas posteriormente à etapa de organização da análise pretendida.

RESULTADOS

Os primeiros dados obtidos dizem respeito à caracterização dos entrevistados. Pra preservar a identidade dos mesmos, eles receberam códigos que representaram sua participação na pesquisa, pela ordem de realização das entrevistas, indo de E01 a E05. O quadro 2 mostra os dados encontrados capazes de caracterizar a amostra apresentada, que são o sexo, a idade, o tempo que está no cargo atual, qual o referido cargo e em qual departamento trabalha.

Quadro 02: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo no cargo	Cargo	Departamento
E01	Masculino	49 anos	1 ano e meio	Diretor	Recursos humanos
E02	Masculino	45 anos	3 anos	Gerente	Compras e contratos
E03	Masculino	28 anos	6 meses	Diretor	Gestão estratégica
E04	Masculino	47 anos	6 meses	Diretor	Gestão contábil e financeira
E05	Masculino	50 anos	2 anos e meio	Diretor	Gestão corporativa

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

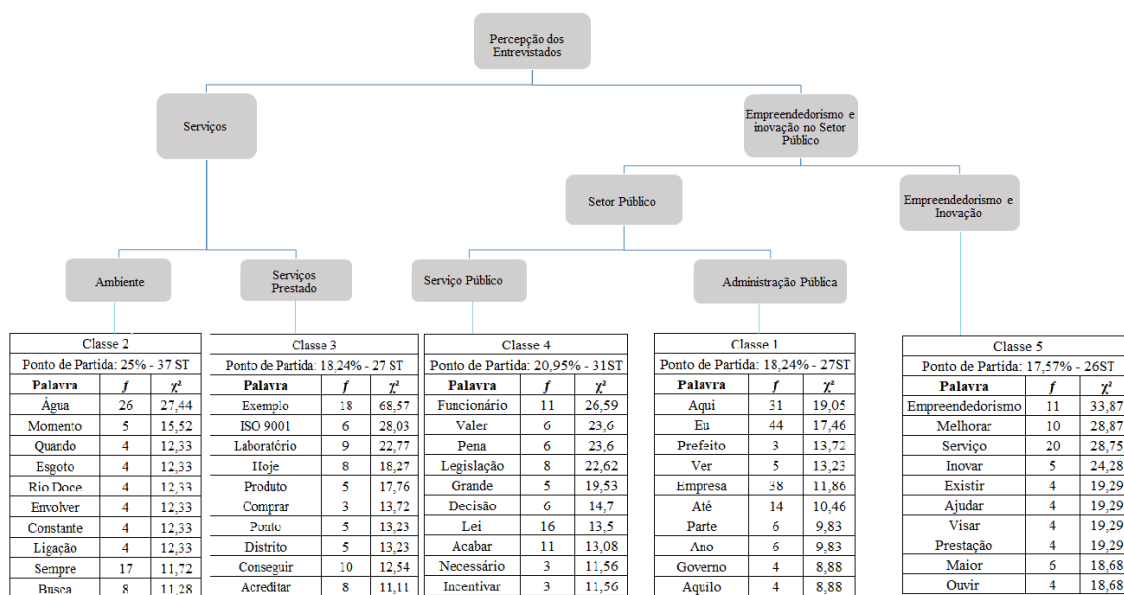
Por meio do quadro 02 é possível perceber que todos os funcionários entrevistados eram do sexo masculino. Esse fato se mostra interessante pela ausência de pessoas do sexo feminino ocupando cargos de gerência e direção dentro da empresa. Vilela, Hanashiro e Costa (2020) abordam a diferença de gênero em quadros de liderança, e apontaram esse fato como sendo mundial, e especialmente no Brasil, quanto maior o nível hierárquico, menor é a representação de mulheres em cargos de gestão. O quadro também mostra que 80% dos entrevistados possuem mais de 45 anos. Apenas o E03 foge desta marca, tendo 28 anos. Todos eles apresentavam pouco tempo de trabalho no cargo atual, sendo que o entrevistado a mais tempo no cargo é o E02, há 3 anos no mesmo. Apenas um dos entrevistados não possui o cargo de diretor, sendo o E02, ocupando o cargo de gerente de compras e contratos.

Por força de lei, todos os cargos de direção e gerencia são comissionados, os chamados cargos de confiança, o que revela que nenhum dos entrevistados são servidores efetivos da instituição,

explicando assim o relativo pouco tempo em que eles estão ocupando os seus respectivos cargos. O entrevistado E02 explica esta questão: “Bom, todo cargo comissionado, de gerencia e diretoria é um cargo comissionado, e ele é um cargo de indicação da própria administração, por parte do prefeito, dos secretários”. Como explicam Valadares e Emmendoerfer (2012), as designações para o exercício de cargos e funções de confiança são engendradas por uma conotação de via dupla. Isso se caracteriza pelo fato de uma indicação política, ao passo que atende às necessidades legislativas vigentes, acabando por gerar dúvidas sobre a sua utilidade e o seu funcionamento dentro da gestão pública.

A Classificação Hierárquica Descendente classificou o *corpus* – correspondente às transcrições das entrevistas realizadas – dispersadas em 207 segmentos de textos (ST), dos quais foram utilizados pelo *software* 148 ST, resultando em um aproveitamento significativo de 71,50%. Sousa (2021) explica que classificações com aproveitamento menores de 60% provavelmente indicam problemas na homogeneidade do *corpus*. Outro fator que corrobora o aproveitamento significativo é também o tamanho do *corpus*, conforme apontado pelo próprio autor. A figura 01 nos mostra a disposição destas categorias em um organograma, onde também são detalhadas as palavras mais destacadas de cada uma das classes, bem como os valores dos seus respectivos χ^2 .

Figura 01: Classificação Hierárquica Descendente das representações das categorias e subcategorias.



Fonte: dados da pesquisa, a partir do IRAMUTEQ®.

A partir da CDH, foram encontradas cinco classes: Classe 1 apresentando 27 ST (18,24%); Classe 2, com 37 ST (25\$); Classe 3 com 27 ST (18,24%); Classe 4, tendo 31 ST (20,92%) e Classe 5, apresentando 26 ST (27,57%). Ao serem analisadas primariamente, essas categorias foram renomeadas da seguinte maneira: Administração Pública, Ambiente, Serviços Prestados, Serviço Público e Empreendedorismo e Inovação, respectivamente. O modelo expõe dois eixos principais, que foram nomeados como subcategoria de Serviços e subcategoria do Empreendedorismo e Inovação no Setor Público. Dentro desta, duas ramificações se apresentaram, com as subcategorias do Serviço Público, que continha as Classes 1 e 4, e a subcategoria do Empreendedorismo e Inovação, que é a Classe 5, e se encontra sozinha nesta ramificação. O segundo eixo principal corresponde à subcategoria de Serviços, que contém as Classes 2 e 3. Das cinco categorias inicialmente encontradas, foram geradas, então, no total oito categorias.

Categoria de Serviços

Como informado anteriormente, neste eixo temático foram identificadas duas subcategorias: o ambiente e os serviços prestados. Nelas, foram tratados temas relacionados com a operação da autarquia.

Subcategoria de Ambiente – Classe 2

Nesta subcategoria, foram tratadas questões sobre o ambiente em que a empresa oferece os serviços à população do município. Aqui, as entrevistas abordaram sobre o papel que o serviço público tem junto da sociedade. Como explicado por Luke e Verreynne (2006), uma peça fundamental para que as organizações públicas possam empreender e assim oferecer os seus serviços com uma maior qualidade está na imagem dos líderes políticos, que tem buscado promover o empreendedorismo dentro das organizações do primeiro setor.

E02: “[...] nós estamos vivendo um momento em que a prefeitura e os gestores atuais são pessoas que nesse momento tem interesse de melhorar, de mudar a qualidade de vida, de mudar a qualidade da água das pessoas [...]”.

Neste sentido, é extremamente importante que os gestores públicos mantenham constante interesse em buscar melhorar os serviços públicos. Como explicam Osbourne e Gaebler (1995), o tipo de governo preocupado com normas e regulamentos, não está mais funcionando bem no quadro atual da sociedade e da economia, então estão sendo gradualmente substituídos por novas modalidades de instituições públicas. Ou seja, as organizações do setor público estão começando a acompanhar as mudanças que ocorreram no mundo a partir do final do século XX.

Nesse sentido, é extremamente importante que as empresas públicas consigam aproveitar as oportunidades que o mercado oferece para poderem melhorar os seus processos, visando uma melhor entrega de valor para a sociedade. Em pesquisa publicada no ano de 2016 sobre a reorganização das empresas públicas na cidade de Leicester na Inglaterra, Quinn e Courtney (2016) explicaram a importância de as empresas públicas saberem aproveitar as oportunidades empresariais à medida que estar surgissem. Os entrevistados corroboram esse pensamento, afirmando que a organização em estudo buscava sempre encontrar e aproveitar essas oportunidades.

E02: “Eu acho que aproveita de maneira satisfatória. Nós poderíamos até aproveitar melhor, mas acho que temos muitas limitações, nós temos a questão da barreira aqui, da lei e do orçamento, nós um orçamento limitado e temos uma lei que regra toda e qualquer inovação”.

E05: “Acredito sim, inclusive aqui nós temos contratos com empresas que trabalham no aspecto da consultoria, tanto na parte operacional do SAAE como também na parte interna, na parte administrativa, visando implementar processos e procedimentos compatíveis com a natureza dos serviços do SAAE e com a legislação, para que o SAAE possa ter uma dinâmica maior, uma velocidade maior de resposta”.

Todavia, como mostra Valadares (2013), buscar oportunidades no contexto público é uma tarefa muito mais desafiadora para o empreendedor público. Como explicaram E02 e E05, muitas são as barreiras que impedem que essas oportunidades possam ser melhores aproveitadas dentro do setor público, como por exemplo a legislação e o orçamento. Fatores inerciais como estes inibem severamente as capacidades organizacionais de mudança (LIU; DUBINSKY, 2000), o que acaba por diminuir a possibilidade de se aproveitar determinadas oportunidades que surgem. Mesmo diante desses empecilhos ao aproveitamento das oportunidades, os entrevistados afirmaram que a empresa, principalmente no que diz respeito ao tratamento de água e esgoto, aproveita bem essas oportunidades.

Outro ponto interessante de ser analisado nessa temática são a assunção de riscos por parte da organização. Assumir riscos é conseguir atuar de forma ativa e ousada visando a geração de inovações, agindo com certa tolerância para não cometer maiores erros (EMMENDOERFER, 2019). Mediante este fato, os entrevistados relataram que o SAAE consegue lidar bem com este fato, absorvendo os riscos que aparecem.

E02 – “Em partes sim, em partes não. Por ser a única que empresa que presta este tipo de serviço na cidade, talvez minimize um pouco, mas também tem o outro lado negativo, por ser a única empresa que presta esse tipo de serviço também.”

E03 – “Eu acho que cada passo dado tem que ser analisado. Se nós entrarmos em uma oferta de mercado para a melhoria dentro do SAAE, nós temos que estudar essa hipótese antes, para ter certeza que vai ser uma vantagem”.

E05 – “A gente vai acompanhando. Nem sempre é possível ter uma resposta eficaz, mas as dificuldades que surgem, tanto no mercado como na própria natureza da vida, como a pandemia, por exemplo, a gente tem que inovar, tem que ser criativo, tem que ser pontual, por que aqui acaba gerando um efeito dominó, uma reação em cadeia, então a gente está sempre acompanhando e trabalhando para fazer o certo”.

As respostas convergem para uma mesma questão, que é o fato de que os riscos dentro do setor público são menores, em razão da própria natureza das suas atividades prestadas, ratificando o exposto por Quinn e Courtney (2016), que as organizações do setor público são, em certa medida, protegidas dos riscos expostos ao empreendedorismo no setor privado.

Subclasse dos Serviços Prestados – Classe 3

Essa subcategoria aborda questões relativas aos serviços ofertados à população pela organização. Aqui, foram expostas características dos serviços essenciais prestados pelo SAAE, como o tratamento de água e esgoto. Esses serviços são de responsabilidade do setor público, e cabe ao município zelar por sua adequada gestão, assegurando assim o envolvimento e a participação da sociedade, haja visto que a ausência ou a inadequação desses serviços se traduz em risco à saúde pública e em impactos ao meio ambiente (NUNES JUNIOR *et al*, 2010). Nesse seguimento, os entrevistados forneceram algumas informações sobre o processo produtivo da organização.

E02 – “[...] o esgoto tratado é um marco para Governador Valadares. Governador Valadares tem muito pouco esgoto tratado, então as inovações que o SAAE está promovendo são muito importantes com relação ao esgoto tratado, com relação à água tratada[...]”.

E04 – “[...] o SAAE é uma empresa estruturada, uma autarquia, faz parte do governo, que fornece água para trezentos mil habitantes em Governador Valadares sempre com eficácia [...]”.

E05 – “[...] nós temos distritos aqui na ordem de quarenta quilômetros de distância, e água é uma necessidade básica para a vida, a resposta tem que ser imediata, além disso tem as questões de esgoto também, as questões de ordem sanitárias que estão de responsabilidade do SAAE [...]”.

Esses comentários especificam o que Quinn e Courtney (2016) chamam de função empreendedora do Estado, que é regenerar os chamados ‘não mercados’ em mercados de sucesso. Nesse sentido, pode-se entender por ‘não mercado’ as questões de saneamento básico como a distribuição e tratamento de água e a coleta e o tratamento de esgoto doméstico, uma vez que são mercados em que o Estado tem autoridade para decidir quem irá operar nesse meio. Dentro dessa temática, os entrevistados abordaram questões relativas à inovação, pois, segundo eles, a organização está sempre em busca de melhorar os seus processos internos e a sua prestação de serviços. Como explica Emmendoerfer (2019), a inovação dentro do setor público pode ser tratada como uma ideia – nova, melhorada ou renovada – e sistematizada para o contexto onde será aplicada, visando solucionar um problema de interesse público. Assim, foram expostas algumas mudanças ocorridas no processo de prestação de serviços do SAAE que tinha o intuito acima levantado.

E02 – “[...] você hoje consegue imprimir uma segunda via de conta pelo nosso site, então há diversos canais de inovação [...]. Nós não tínhamos, por exemplo, pontos de atendimento fora do SAAE e agora nós já temos”.

E05 – “[...] bem antigamente, a título de exemplo, o SAAE realizada coleta de dados de consumo hidrômetro por hidrômetro, hoje isso se faz no próprio local, o servidor que vai fazer a hidrometração no caso”.

O exposto revela que a organização busca sempre melhorar os seus processos, o que gera uma melhora na entrega de serviços à população. Isso pode ser identificado na fala do E05, que nos

dá uma pequena aula sobre a história do processo de coleta de dados de consumo por parte da empresa, mostrando assim o processo de atualização dos seus serviços.

Categoria do Empreendedorismo e Inovação no Setor Público

Essa categoria se divide nas subcategorias Setor Público e Empreendedorismo e Inovação.

Subcategoria do Setor Público

Essa subcategoria engloba duas temáticas que são muito importantes e representam muito a organização em estudo: a administração pública e o serviço público. A princípio, pode parecer que ambos os termos são sinônimos, mas entre eles existem várias diferenças, sendo a principal delas que na primeira categoria são abordados temas sobre a administração pública em si, isto é, suas características, e a segunda categoria aborda os temas relacionados às operações dentro do setor público, ou seja, como a empresa mantém os seus serviços diante da sua personalidade administrativa. Entretanto, como os assuntos convergem para um mesmo eixo, justifica-se que estejam dentro de uma mesma categoria.

Administração Pública – Classe 1

Diante das mudanças estruturais que ocorreram dentro da administração pública brasileira nas últimas décadas, a burocracia estatal se apresentou como um tema central nessa categoria. Foi observado que quatro dos cinco entrevistados consideravam a organização burocrática, entretanto, acrescentavam que essa burocracia era necessária para a realização das atividades de competência da instituição.

E01 – “O serviço público, de maneira geral, ele é afetado pela burocracia sim, em razão da necessidade de nós observarmos o tempo todo a legislação, tanto municipal quanto a legislação federal para que a gente execute com perfeição os atos, então se torna um serviço burocrático, em razão dos muitos papéis, pendências de assinaturas de outros diretores, análises de outros departamentos”.

E02 – “É burocrático, porém necessário. Essa burocracia no setor público ela é importantíssima, infelizmente, por que nós somos seres humanos, e quando se trata de compras, de órgãos públicos, nós temos que ter todo cuidado possível, pois qualquer desvio, qualquer coisa que a gente fizer minimamente errado, mesmo que involuntariamente, a gente afeta a uma população de aproximadamente 300 mil habitantes”.

E04 – “A gente observa que os órgãos públicos as vezes geram uma morosidade por causa dessa burocracia, mas assim, se a gente for fazer uma análise crítica, ou comparar o privado com o público, percebo que no privado existem processos mais bem definidos, processos que já estão mais estruturados, e no órgão público muitas vezes essa morosidade ocorre por falta de processos”.

E05 – “Como todo órgão do setor público, tem a sua carga burocrática sim, não tem como fugir disso, até por que isso é uma característica da legislação brasileira. O serviço público, muito embora ele precise ser mais célere, não ele tem como fugir, por força de lei, da grande produção de documentos e papéis que são necessários para que o administrador público tenha segurança nas suas decisões”.

Como explicam Osbourne e Gaebler (1995), a burocracia trouxe ao trabalho governamental a mesma lógica que a linha de montagem forneceu ao processo industrial, tornando assim possível realizar de forma eficiente tarefas amplas e complexas. A burocracia então, como estrutura de poder e dominação, constitui-se de algumas características próprias: a habilidade de coordenar ações e estruturas administrativas, especialização do saber racional, o poder de controlar e dar continuidade em suas realizações, alinhamento com estruturas normativas, senso de moralidade e considerável grau de coesão interna (DUARTE; BIZELLI, 2021). O exposto pelos entrevistados corrobora esse entendimento sobre a burocracia, uma vez que eles abordaram essas características, como por exemplo o senso de moralidade mencionado pelo E02, e as estruturas administrativas mencionadas pelos E01 e 04.

Serviço Público – Classe 4

Nessa categoria, o processo de tomada de decisão foi bastante mencionado pelos entrevistados. Eles foram unânimes em apontar que ela é tomada de forma conjunta, mesmo que a organização tenha um planejamento anual prévio, típico das organizações do primeiro setor.

E01 – “As tomadas de decisões são conjuntas da diretoria, e nós temos um Diretor Geral, que é quem capitânia as decisões, mas elas são tomadas conjuntamente, a gente tem diversas reuniões diárias para tratar de vários assuntos”.

E02 – “Já existe um organograma do SAAE, então as tomadas de decisões são feitas através das reuniões de diretores, que repassam as diretrizes. Nós já nos reunimos, já planejamos o ano, existe um organograma e um planejamento né até o final do ano”.

E03 – “Ele é feito de forma conjunta [...]”.

E04 – “Então, exista já um orçamento anual né, no órgão público existe também um orçamento plurianual, e a tomada de decisão é feita por meio de reuniões, projetos, análises, e sempre a decisão do diretor geral. Temos um DG que responde pelo SAAE, e a decisão final sempre é dele. Tem um conjunto, mas a decisão sempre será do diretor geral”.

E05 – “A estrutura organizacional do SAAE envolve uma diretoria geral, uma diretoria adjunta e quatro diretorias de gestão. E dentro dessas diretorias de gestão, cada diretor tem também o seu organograma interno, seus chefes de departamento, seus gerentes, e colaboradores de um modo geral. Então na esfera de sua competência, cada diretoria de gestão vai atuando e colaborando para que o todo possa fluir”.

A participação de funcionários de diversos nível no processo de tomada de decisão é uma característica que pode ser muito bem trabalhada no setor público. Borges, Romaniello e Brito (2016) apontam dois pontos benéficos para esse processo de tomada de decisão conjunta, sendo o aumento da satisfação dos servidores, que passam a se sentir mais importantes e representados, e o auxílio aos gestores para tomar melhores decisões, tendo em vista que os servidores detêm o conhecimento prático. Nesse sentido, o intraempreendedor tem um papel muito importante no processo de tomada de decisão, haja visto que ele se esforça por fazer acontecer e, assim, tem grandes condições de influenciar as decisões e, conseqüentemente, melhorar os serviços prestados.

Relacionada a questão da tomada de decisão e o engajamento dos servidores nesse processo, a proatividade surgiu como uma questão também importante para os entrevistados. De acordo com Emmendoerfer (2019, p. 63), proatividade é a “habilidade de identificar oportunidades e ter iniciativa para resolver problemas iminentes nas organizações, com qualidade e de forma antecipada”. Nesse sentido, a proatividade, para os entrevistados vista na participação dos funcionários nos processos inovativos da organização, tem muito a oferecer para a organização.

E01 – “O SAAE é sempre aberto quando o servidor traz uma sugestão de inovação que ela possa ser útil ao processo, então as vezes o servidor traz uma ideia, ou até mesmo uma amostra de um equipamento que possa ser utilizado para ligação da rede de água, então a gente analisa aquilo, estuda, e ver se ele é viável para ser substituído ao processo existente, que está implantado. Então a gente está sempre aberto a isso”.

E02 – “Isso vai variar muito de gestor para gestor, mas eu acredito que, dentro do que eu vivo, dentro daquilo que eu faço, eu acho que é muito bom, a gente escuta muito o servidor. [...]A gente incentiva o funcionário a pensar. Lá no meu setor, a gente incentiva eles a tomarem a decisão, mesmo que seja errada, depois a gente discute, é lógico que todos eles têm o respectivo limite da lei, o que for legal, pode fazer, se não for legal, ninguém pode fazer, é para estimular mesmo, para querer crescer”.

E05 – “O SAAE faz isso, inclusive através da designação de comissões para estudo de ideias, casos, de situações. Nós temos aqui comissões que trabalham assim. Quando uma ideia surge, quando uma oportunidade surge, mas ainda é algo novo, obscuro, o SAAE abraça a ideia, comissões são designadas para estudar a possibilidade, essas comissões têm prazo e relatam a respeito daquela ideia. E algumas delas acabam se tornando rotina administrativa da instituição”.

Silva *et al.* (2018) relatam que para ocorrer a inovação dentro do setor público, devem ser observadas questões internas e externas. No âmbito interno, a assunção de risco e o processo de tomada de decisão, bem como a proatividade, são fatores que afetam diretamente o

comportamento inovador e intraempreendedor dentro da organização, e forma bastante abordados pelos entrevistados.

Empreendedorismo e Inovação – Classe 5

Foram abordados os pontos principais acerca da inovação e do empreendedorismo dentro do setor público. O primeiro tópico discutido foi a inovação, que dentro do setor público é uma grande ferramenta de mudança, de transformação, fazendo que o serviço prestado consiga atingir mais pessoas e, conseqüentemente, tenha um resultado social mais elevado. É importante que ocorra um processo constante de inovação, como afirma o E03, a empresa sempre busca “inovar e empreender para melhorar o serviço para a população”. De modo geral, os entrevistados avaliaram que a organização busca sempre inovar, seja nos processos produtivos, seja nos seus processos administrativos.

E01 – “Ela é uma empresa que busca a inovação, principalmente na questão do tratamento de água [...]”.

E04 – “Eu penso que a inovação é essencial [...], eu considero que é uma coisa muito bacana, muito importante. Hoje, ela não é 100% inovadora, mas nós temos buscado por isso, ela está no caminho, de se atualizar, de chegar nesse ponto de poder ser chamada de inovadora”.

E05 – “Não, eu acho que esse conceito nós ainda estamos correndo nesse sentido. Ela está no caminho certo, porém a velocidade é compatível com a natureza jurídica da autarquia e esse próprio engessamento [...]”.

Um outro ponto importante acerca da inovação foi mencionado pelo E02. Para ele, a inovação dentro do setor público é uma questão política, ou seja, depende das ações e direções tomadas pelos governantes. Nos seus dizeres: “[...] isso pode ser uma matéria mais política, isso vai depender das ideias criadas, do plano de governo de cada município”. Emmendoerfer (2019) destaca que a inovação no setor público surge durante a elaboração ou a implementação do plano de gestão pública que se deseja realizar em um mandato governamental de quatro anos. Assim, além da vontade dos funcionários e gestores da organização para realizar políticas de inovação dentro da organização, para se ter esses fenômenos é necessário também que o governo local esteja também caminhando por esse caminho.

Marques, Rasoto e Bocchino (2017) explicam que podem haver dois tipos diferentes de inovação: a inovação organizacional e a tecnológica. A primeira diz respeito ao aperfeiçoamento da questão organizacional da empresa; a segunda se refere ao trabalho de seleção, busca e desenvolvimento tecnológico. Percebeu-se durante as entrevistas que muitas das inovações que os entrevistados mencionaram eram características da inovação tecnológica.

E05 – “[...] antigamente, a título de exemplo, o SAAE realizava coleta de dados de consumo hidrômetro por hidrômetro, hoje isso se faz no próprio local, o servidor que vai fazer a hidrometração, no caso, fazer o levantamento do consumo, ele tem aplicativos, que ele trabalha com esses aplicativos, e de lá mesmo ele já faz os lançamentos, isso é uma inovação de ordem tecnológica, que não esbarra na legislação, mas que dinamizou muito o trabalho”.

E04 – “[...] a minha diretoria é responsável pelo atendimento ao público, então a gente tem buscado gerar, nesse momento de pandemia, o atendimento *online*, ampliamos o nosso atendimento via WhatsApp, ampliamos nosso atendimento pelo telefone 155, possibilitando um atendimento mais rápido para os nossos usuários, a gente busca sempre isso, gerar um atendimento melhor para os usuários”.

E04 – “Hoje [...] é feita a leitura, depois imprime a fatura e posteriormente entrega a fatura na casa do cliente. A minha diretoria, nós já estamos desenvolvendo isso com a empresa terceirizada que presta serviços para a gente, e em breve nós estaremos lançando a leitura dinâmica, onde faz a leitura e já é impresso a fatura.”

E02 – “[...] estávamos discutindo com o Diretor ali nesse momento, uma inovação que é o equipamento que consegue fazer a leitura dentro da parede [...] como se fosse Raio-X, [...] e com esse equipamentos, a gente vai ler dentro da parede ou embaixo do chão, e conseguir saber se ali tem alguma coisa, um cano alterado, alguma adulteração”.

O grande desenvolvimento tecnológico, observado no mundo nos últimos tempos é parte importante no processo da inovação, pois como mostram Luke, Verreynne e Kearins (2016), o contexto externo tem grande participação nos movimentos de inovação e empreendedorismo. Diante da temática da inovação, surgiu também o empreendedorismo nos dizeres dos entrevistados. Sobre o empreendedorismo no setor público, apenas um deles (E02) mencionou não conceber a esse fenômeno.

E02 – “Eu acho muito difícil. Por causas das limitações da lei, não tem como, você só pode fazer aquilo que a lei permite né, e empreender não está dentro da lei [...]. Mas eu classifico o SAAE como uma empresa muito eficiente, e que dentro dos limites dela, ela faz de tudo para promover o melhor para a população”.

Os demais entrevistados apontaram que conheciam e concebiam o empreendedorismo no setor público, mesmo que em graus diferentes.

E01 – “Muito pouco. Ouvir sobre empreendedorismo mais na atividade privada. O empreendedorismo são as condições que permitem que os empregados de determinada instituição, a instituição cria esse ambiente de empreendedorismo, quer dizer, de inovação, cria um ambiente de novas experiências né, para que possa se tornar como referência uma empresa empreendedora. Mas isso no serviço público é complexo, em razão das amarras que a própria legislação trava no serviço público. Não é como na iniciativa privada”.

E04 – “Eu penso que seria um resumo de tudo que eu disse aqui até o momento, a busca de inovação, a busca de aperfeiçoamento, de realmente mostrar para a sociedade e para todos que o setor público está aí para prestar serviço para a sociedade, para a população, com eficácia, com inovação, para mim é isso”.

E05 – “Já. Na verdade, na minha percepção, e é o que eu faço nos últimos quinze anos da minha vida, não apenas no sentido da atividade, a ideia que se tem do empreendedorismo tá na concepção da própria palavra né [...]. É realmente estar consolidando os esforços, superando as dificuldades, sendo proativo, acreditando no trabalho que se faz. Empreender para mim é isso. O empreendedorismo é uma filosofia que precisa ser aplicada para que a gente não caia na mesmice, no continuísmo apenas, para que a gente sempre em melhorar, em inovar, em continuar”.

Mesmo apresentando explicações diferentes, os entrevistados que conceberam o ESP também concordaram que o SAAE pode ser uma organização empreendedora. O E01 afirmou que a organização é empreendedora pois “busca constantemente por inovação nos serviços de tratamento de água e esgoto”. O E03 declarou que a organização é empreendedora “pois busca sempre oferecer o melhor serviço à população valadarense”. O E04 explica que a empresa “mantém uma busca constante pelo empreendedorismo” e o E05 explica que “os processos produtivos do SAAE são tão complexos que necessitam do empreendedorismo para sempre se manterem atualizados”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se iniciou com a finalidade de discutir a temática do empreendedorismo no setor público em uma organização na cidade de Governador Valadares – MG, que é o SAAE. Assim, a intenção desta pesquisa foi identificar a percepção que os gestores da referida organização possuíam acerca do intraempreendedorismo e da inovação dentro do setor público, como uma ferramenta para o auxílio na entrega de valor para a sociedade.

Para tanto, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com gestores do SAAE, onde foram coletados dados que iluminaram para os pesquisadores as percepções que os entrevistados mantinham sobre os temas abordados. Esses dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, utilizando o *software* IRAMUTEQ®.

A partir das entrevistas, tornou-se viável identificar quais são essas percepções. Para eles, a organização era sim empreendedora, enquanto que, mesmo apresentando algumas inovações de ordem tecnológicas, a instituição ainda está traçando o caminho de se tornar uma organização genuinamente inovadora. Os entrevistados também mencionaram que o maior obstáculo da organização e também dos seus servidores para o exercício da inovação e do empreendedorismo

diz respeito à natureza jurídica do SAAE, que é uma autarquia. Ou seja, para eles, a burocracia estatal engendrada na organização faz com que os serviços encontrem muitos percalços. Isto posto, foi possível atingir o objetivo principal de analisar a percepção dos gestores acerca das possibilidades de inovação e do intraempreendedorismo dentro da instituição em análise.

Este trabalho se mostrou relevante, visto que ele pode ser utilizado como uma ferramenta de análise por parte da organização estudada para aprimorar os processos relativos ao empreendedorismo e à inovação. Mostrou-se relevante também para a academia, uma vez que os estudos sobre o intraempreendedorismo e a inovação no setor público, principalmente no Brasil, ainda são incipientes. Grande parte dos estudos realizados sobre essa temática se preocuparam em fazer revisões sobre a literatura estrangeira, a fim de criar um vocabulário nacional para o tema. Portanto, pesquisas como aqui realizada ainda tem muito espaço na literatura nacional. Portanto, pesquisas abrangendo as organizações públicas sobre o intraempreendedorismo e a inovação são muito úteis para mostrar como essas organizações estão se adaptando às novas necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANALOU, F.; MOHMMAD, S.; KHANIFAR, H. Public sector managers and entrepreneurship in Islamic Republic of Iran. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 6, p. 522–532, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. DE. Empreendedorismo No Setor Público: a Influência Das Características Organizacionais. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 85–116, 2016.
- CABRAL, P. M. F. *et al.* A percepção dos líderes sobre a potencialidade de gerar intraempreendedorismo em bancos públicos do Rio Grande do Sul. **Visão**, v. 12, n. 1, p. 74–20, 2023.
- CARLSSON, J. S. Exploring the many tales behind success: understanding translations of the “intrapreneurships” management fashion as editing process. **Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal**, v. 17, n. 05, p. 19-37, 2022.
- DRAGAN, G. B. *et al.* Career path changer: the case of public and private sector entrepreneurial employee intentions. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 28, n. 1, p. 26-44, 2022.
- DUARTE, C. P.; BIZELLI, J. L. A burocracia como empreendedora de políticas no estado de São Paulo: o caso do InovaDay. **Pensata**, v. 10, n. 2, 2021.
- EDWARDS, C. *et al.* Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context. **International Journal of Public Administration**, v. 25, n. 12, p. 1539–1554, 2002.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L. Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno DOI:10.5007/2175-8077.2011v13n30p88. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, 2011.
- FESTA, M. P.; FILHO, M. A. G. Perfil intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, v. 21, p. 53–62, 2013.
- GOMES, R. K.; EMMENDOERFER, M. L. Intraempreendedorismo e inovação em organizações públicas: caso do censo no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 37, n. 109, 2023.
- GORGIEVISK, M. J. *et al.* Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. **International Public Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 852-873, 2023.
- LIMA, S. F. A. *et al.* Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44–60, 2018.

LIU, S. S.; DUBINSKY, A. J. Institutional Entrepreneurship - a panacea for universities-in-transition? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 11/12, p. 1315–1337, 2000.

LUKE, B.; VERREYNNE, M. L. Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 3, n. 1, p. 4–26, 2006.

LUKE, B.; VERREYNNE, M.; KEARINS, K. Innovative and entrepreneurial activity in the public sector : The changing face of public sector institutions. **Innovation: management, policy & practice**, v. 12, n. 2, p. 138-153, 2016.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, Á. G. R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MARQUES, S. B. V. *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. 53, n. 9, p. 91–108, 2017.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I.; BOCCHINO, L. DE O. Inovação no setor público: a importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora. **Brazilian Journal of Development**, v. 3, n. Esp., p. 514–527, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOSS, P.; HARTLEY, N.; RUSSELL, T. Integration intrapreneurship: implementing innovation in a public healthcare organization. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 11, n. 50, 2022.

NAJMAEI, A.; SADEGHINEJAD, Z. Toward a theory of business models and business modeling in public entrepreneurship. **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**, v. 6, p. 77–102, 2016.

NUNES JUNIOR, T. T. *et al.* Prestação dos serviços de água e esgoto em Sete Lagoas – MG: “O SAAE é nosso” ou “que venha a Copasa”? **R. B. Estudos Urbanos e Regionais**, v. 12, n. 1, p. 119–139, 2010.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011).Lab da prefeitura municipal de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, p. 221, 2020.

OSBORNE, D. ; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**. 1995.

PAULA NETO, A.; EMMENDOERFER, M. L.; CORRÊA, S. C. H. Diretrizes de educação em empreendedorismo no setor público: a perspectiva das escolas de governo. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23, n. 3, p. 405-423, 2020.

PAULA NETO, A.; EMMENDOERFER, M. L.; CORRÊA, S. C. H. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 558-585, 2021.

QUINN, M.; COURTNEY, R. The public Sector as an Entrepreneur? **Contemporary Issues in Entrepreneurship Research**, v. 6, p. 127–146, 2016.

RIBEIRO, M. B.; DOMINGUES, C. R. Tendências do empreendedorismo corporativo: um estudo bibliométrico. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, v. 9, n. 2, p. 12-24, 2022.

SILVA, A. H. *et al.* Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? Um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. **Conhecimento Interativo**, v. 11, n. 1, p. 168–184, 2017.

SILVA, M. V. G. DA *et al.* Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67–114, 2018.

- SILVA, G. D. O., *et al.* Intenção empreendedora: um estudo com estudantes de Administração na cidade de Vitória da Conquista. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 9, n. 1, abr./set, 2023.
- SILVA JUNIOR. A. C. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, p. 188, 2022.
- SOLTANIFAR M. *et al.* Unlocking the potential of non-managerial employees in corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurship Behavior & Research**, v. 29, n. 11, p. 206-240, 2023.
- SOUSA, Y. S. O. O uso do *software* Iramuteq: fundamentos de lexicometria para pesquisas. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 21, 2021.
- SOUZA, M. A. R. DE *et al.* O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. **Revista da Escola de Enfermagem da U S P**, v. 52, 2018.
- TEIXEIRA, T. S. *et al.* Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista PRETEXTO**, v. 20, n. 1, p. 57–71, 2019.
- URBAINEC, M.; ZUR, A. Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 865-888, 2021.
- VALADARES, J. L. **Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais – Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, p. 121, 2013.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 723–743, 2012.
- VILELA, N. G. S.; HANASGIRO, D. M. M.; COSTA, L. D. (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 27, n.3, p. 382-398, 2020.
- VIVONA, R. The new era leadership for the public sector? Entrepreneurship, effectiveness, and democracy. **Public Management Review**, v. 26, n. 1, p. 1-17, 2023.
- VIVONA, R.; LEWIS, J. M. The entrepreneurial public servant: unlocking employee potential through recognition and inclusion. **Review of Public Personnel Administration**, 2023.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.