



RELISE

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NO SETOR PÚBLICO¹

Ana Paula Pina Costa²

RESUMO

O presente estudo inicia-se com a análise das teorias que originaram o termo empreendedorismo no setor público, evidenciando a polissemia do termo, e a sua indissociabilidade do comportamento do empreendedor. O comportamento do empreendedor ganha enfoque, pois embora não determine o resultado de um empreendimento, interage com os demais elementos no êxito dos resultados alcançados. Parte-se, sem seguida, ao exame do termo empreendedorismo corporativo, cunhado inicialmente como intrapreneurship, que consiste na utilização do espírito empreendedor - entrepreneurship – para designar aqueles que em corporações previamente estabelecidas, sejam públicas ou privadas, implementam melhorias ou inovações que incrementam a prestação de seus serviços. Por fim, foca-se nas denominações atribuídas ao governo empreendedor e ao empreendedorismo corporativo para demonstrar que esta última noção pode ser aplicada ao setor público para auxiliar nas tarefas dos servidores e no alcance do interesse público sem colocar em risco a democracia ou a impessoalidade da administração pública.

Palavras-chave: administração pública, intraempreendedorismo, governo empreendedor.

ABSTRACT

The present study starts with an analysis of theories that gave origin to the term entrepreneurship in the public sector, highlighting its polysemy and non-dissociation to entrepreneurial behaviour. The behaviour of the entrepreneur is focused, since, although it does not determine the result of an enterprise, it interacts with other elements in the achieved results. Then, we proceed, to the exam of the term corporate entrepreneurship, firstly called intrapreneurship, that consists of the use of the entrepreneurial spirit – entrepreneurship – to designate those that in previously established corporations, either public or private, implement improvements or innovations that increase services rendering. Last, we focus in the denominations attributed to entrepreneurial government and to corporate entrepreneurship to demonstrate that the last can

¹ Recebido em 19/04/2020.

² Universidade Federal do Paraná. appgaio@yahoo.com.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 6, n. 2, p. 234-250, mar-abr, 2021

ISSN: 2448-2889



RELISE

235

be applied to the public sector without endangering democracy or impersonality in the public administration.

Keywords: public administration, intrapreneurship, entrepreneurial government.

INTRODUÇÃO

Hodiernamente, o termo empreendedorismo é utilizado de forma corrente para diversas situações, desde da imperiosa inovação nas pequenas empresas privadas até a concepção da ideia de um governo empreendedor, em contraposição ao governo burocrático até então existente.

Do mesmo modo, há diversos estudos com focos diferenciados, conceitos diversos e características distintas do que seja empreendedorismo, e mais ainda, no que consiste o empreendedorismo na gestão pública.

No presente estudo, de forma breve, pretende-se percorrer as teorias que originaram o termo do empreendedorismo no setor público, a sua polissemia, e determinar se há possibilidade de se vislumbrar o empreendedorismo no setor público de forma a acrescentar ao atendimento precípua de suas finalidades, quais sejam, especialmente o atendimento do interesse social.

Assim, inicia-se com o estudo do termo empreendedorismo e da cultura empreendedora, indissociável da análise do comportamento do empreendedor, não se olvidando que as aptidões do empreendedor se relacionam com os resultados de sua atividade, seja na criação da inovação, ou seja, na melhoria daquela existente.

Embora o comportamento do empreendedor não tenha aptidão, por si só, para determinar o sucesso ou insucesso de determinado empreendimento, faz parte do todo, aliado aos demais elementos que com ele interagem no êxito dos resultados alcançados.

Parte-se, em seguida, ao exame do termo empreendedorismo corporativo, cunhado inicialmente como intrapreneurship, que consiste na



RELISE

236

utilização do espírito empreendedor - entrepreneurship – para designar aqueles que em corporações previamente estabelecidas, sejam públicas ou privadas, implementam melhorias ou inovações que incrementam a prestação de seus serviços.

Após o estudo destas fases que apontam ao resultado da aplicabilidade do empreendedorismo corporativo no setor público, perquire-se, em que pese a polissemia do termo, o que se denomina como empreendedorismo no setor público, utilizando-se, de início, do mais comumente utilizado que é o conceito de governo empreendedor.

Por fim, diferenciam-se as denominações atribuídas ao governo empreendedor e ao empreendedorismo corporativo para demonstrar que esta última noção pode ser aplicada ao setor público para auxiliar nas tarefas dos servidores e no alcance do interesse público sem colocar em risco a democracia ou a impessoalidade da administração pública, com a exemplificação de estudos realizados neste mesmo sentido.

O EMPREENDEDORISMO E A CULTURA EMPREENDEDORA

Inúmeros são os conceitos de empreendedor, sendo que Drucker (1987), na sua definição, destaca o comportamento empreendedor na busca de mudanças que acarretem em uma inovação econômica ou social:

Todavia, os empreendedores querem mais. Não se contentam em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo. Eles procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um "material" em um "recurso", ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e diferente. A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social (DRUCKER, 1987, p. 45).

A inovação e a assunção de riscos integram grande parte das definições de empreendedor e estão relacionadas à cultura empreendedora,



RELISE

237

pois o comportamento do empreendedor tem que estar direcionado à criação de coisas novas que produzam impactos sociais e econômicos na sociedade:

O empreendedor sem dúvida é alguém que assume riscos e inova, mas tendo em mente um objetivo empresarial preciso - o de iniciar e manter um negócio independente- sendo o entrepreneurship o processo de criação e desenvolvimento de negócios autônomos, baseados na inovação sistemática (DE ARAUJO, 1988, p. 67).

Na perspectiva da teoria de base comportamental, identificam-se as características de comportamento dos indivíduos que criaram empreendimentos, tendo sido apontados como determinantes no comportamento do empreendedor a motivação para realização, estilo de liderança, capacidade para identificar e avaliar oportunidades, iniciativa, propensão para assumir riscos moderados e lidar num ambiente de incertezas e capacidade de inovação.

Johnson (2001) também destaca o comportamento do empreendedor na sua definição, considerando-o um indivíduo que toma a iniciativa, que assume a responsabilidade para as coisas acontecerem, que está aberto e é capaz de criar inovações, e que administra os riscos que advêm com o processo, exemplificando as atitudes e comportamentos do empreendedor:

(...) assumir a propriedade e ser responsável; tomar decisões independentes e auto-dirigidas; estar aberto a novas informações, pessoas, práticas; ser capaz de tolerar ambiguidade e incerteza; ter pensamento criativo e flexível, para a resolução de problemas e tomada de decisão; capacidade de ver e capturar oportunidades; conscientização dos riscos associados às escolhas e ações; capacidade de administrar e, finalmente, reduzir os riscos; persistência e determinação diante do desafio ou falta de recompensa imediata; considerar, discutir e formular uma visão; e a capacidade de causar impacto (JOHNSON, 2001, p. 137)³.

³ Tradução livre de: (...) taking ownership and being accountable; making independent and self-directed decisions; being open to new information, people, practices; being able to tolerate ambiguity and uncertainty; creative and flexible thinking, problem-solving and decision making; the ability to see and capture opportunities; awareness of the risks attached to choices and actions; the capacity to manage and ultimately reduce risks; persistence and determination in the face of challenge or lack of immediate reward; considering, discussing and formulating a vision; and the capacity to make an impact.



RELISE

238

As pesquisas de McClelland (1972) foram fundamentadas na teoria psicológica e apresentaram três conjuntos caracterizadores dos comportamentos dos empreendedores: conjunto de realização (busca de oportunidades, persistência, riscos calculados, qualidade e eficiência e comprometimento); conjunto de planejamento (busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento); e conjunto de poder (independência e autoconfiança, persuasão e rede de contatos).

Para Richie e Brindley (2005), os estudos sobre a natureza/comportamento do empreendedor são úteis, mas não explicam completamente o tema empreendedorismo, já que o empreendedor é apenas uma parte do quadro completo em termos de contexto e processos envolvidos.

A lacuna traduz-se na quantidade de variáveis nos níveis macro, micro e individuais que afetam o empreendedor, demandando a formulação de uma estrutura de contingência que englobe estas variáveis consistentes em parâmetros conceituais, características individuais e processos de desenvolvimento.

Para os autores supramencionados, a interação destas variáveis produz diferentes formas de empreendedorismo, em diversos contextos, e também com discordantes índices de competitividade. Embora, na interpretação extrema desta estrutura de contingência possa parecer que cada jornada empreendedora será diferente de um certo modo, é possível constatar que haverá sempre conjuntos de fatores ou elementos comuns a cada situação altamente diferenciada.

Na estrutura de contingência de Richie e Brindley (2005) são apresentados, de forma estruturada, quatro contextos que interfeririam no êxito do empreendimento, o qual não estaria atrelado somente ao comportamento de empreendedor, quais sejam: *i.* contexto macroempresarial; *ii.* contexto



RELISE

239

individual do empreendedor; *iii.* traços e características individuais do empreendedor; *iv.* Processos e práticas empresariais.

O primeiro elemento do contexto macroempresarial refere-se à questão da viabilidade de competição que o empreendimento enfrentará com um bloco fechado de políticas, procedimentos e infraestruturas que poderão facilitar ou inibir o seu êxito, tais como, o estágio anterior de desenvolvimento econômico, o desenvolvimento anterior de atendimento a determinadas culturas, as políticas sociais, econômicas e políticas preexistentes, as políticas regionais que incentivem a competitividade e os mecanismos de apoio local.

O contexto individual do empreendedor é o conjunto de fatores circundantes que irão influenciar diretamente a pessoa do empreendedor na busca de suas aspirações e desenvolvimento, como por exemplo, o seu histórico familiar e a tradição de empreendedorismo, as influências culturais que se relacionam com a atividade do empreendedorismo, os compromissos familiares e as oportunidades, o nível educacional e o suporte fornecido pela família e amigos.

Os traços e características individuais surgem como o terceiro elemento e se direcionam à propensão do indivíduo em se engajar e desenvolver uma carreira no empreendedorismo, tais como, o comportamento na adoção de riscos, idade, autoconfiança, nível educacional e gênero.

Por fim, o elemento final na estrutura de contingência denota que podem existir diferenças na maneira que a atividade empreendedora é iniciada, desenvolvida e sustentada, tratando-se de processos contingentes aos outros três conjuntos de elementos até então analisados, sendo que embora possa se identificar elementos comuns no processo empreendedor e em diferentes contextos, a sua origem, ocorrência e sequência sejam diferenciadas na prática.



RELISE

240

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Um dos primeiros estudos a propor o termo intrapreneur foi elaborado, em 1978, por Gifford Pinchot no artigo intitulado "Intra-Corporate Entrepreneurship", que culminou com a publicação do livro "Intrapreneuring" em 1985.

Pinchot (1985) retrata no seu livro que a alteração econômica e tecnológica naquela ocasião impunha a utilização do espírito empreendedor nas médias e grandes empresas, denominando o intrapreneuring como um método de usar o espírito empreendedor empreendedorial nos locais onde estão as melhores pessoas e recursos, quais sejam, nas grandes organizações.

Esclarece o referido autor que muitos estudos demonstraram que as grandes inovações não ocorrem nas grandes organizações sem um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer, e assim, designa como emprepreneurs as pessoas que abrem uma nova empresa e, intrapreneurs as pessoas que estão dentro de grandes organizações.

Neste intento de ver estabelecido o espírito empreendedor nas corporações, Pinchot (1985) entende necessário que os funcionários sigam determinados critérios de comportamento que denominou como os 10 mandamentos dos intrapreneurs:

1. Venha trabalhar todos os dias, disposto a ser demitido.
2. Contorne as ordens destinadas a parar o seu sonho.
3. Faça qualquer trabalho necessário para fazer seu projeto funcionar, independentemente da descrição do seu trabalho.
4. Encontre pessoas para ajudá-lo.
5. Siga sua intuição sobre as pessoas que você escolher e trabalhe apenas com os melhores.
6. Trabalhe clandestinamente enquanto puder, já que a publicidade desencadeia o mecanismo imunológico corporativo.
7. Nunca aposte em uma corrida, a menos que você esteja correndo nela.
8. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que permissão.
9. Seja fiel aos seus objetivos, mas seja realista sobre as maneiras de alcançá-los.



RELISE

241

10. Honre seus patrocinadores⁴ (PINCHOT, 1985, p. 33).

Decorridos mais de 30 anos da publicação do livro, Pinchot (2017) destaca que o termo assumiu vida própria com muitos significados e usos, apresentando quatro definições do termo intrapreneur a serem consideradas atualmente:

1. Intrapreneurs são funcionários que fazem para inovação corporativa o que um empreendedor faz por sua start-up.
2. Intrapreneurs são os sonhadores que fazem.
3. Intrapreneurs são auto-nomeados gerentes gerais de uma nova ideia.
4. Intrapreneurs são impulsionadores da mudança para tornar o negócio uma força para o bem (PINCHOT, 2017)⁵.

De Araújo (1988) analisou a utilização termo intrapreneurship na literatura de 1979 a 1988, considerando-o como um processo de criação e desenvolvimento de negócios, mas não independentes, mas sim vinculados às médias e grandes organizações:

Um ponto importante a ser considerado é a diferença entre o processo tradicional de expansão/diversificação e o conceito de intrapreneurship. Enquanto o primeiro se dá de forma mecânica e não participativa, o segundo também promove alternativas de expansão e diversificação, mas através de uma dinâmica coletiva que envolve os diversos escalões da empresa, dinâmica esta resultante da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada no dia a dia da organização. É esta fusão entre visão e espírito empreendedor que vai promover um clima organizacional propício à criatividade e à inovação (DE ARAÚJO, 1988, p. 70).

⁴ Tradução livre de: 1. Come to work each day willing to be fired. 2. Circumvent orders aimed at stopping your dream. 3. Do any job needed to make your project work, regardless of your job description. 4. Find people to help you. 5. Follow your intuition about the people you choose, and work only with the best. 6. Work underground as long as you can - publicity triggers the corporate immune mechanism. 7. Never bet on a race unless you are running in it. 8. Remember it is easier to ask for forgiveness than for permission. 9. Be true to your goals, but be realistic about the ways to achieve them. 10. Honor your sponsors (PINCHOT, 1985, p.33) Edição do Kindle.

⁵ Tradução livre de: 1. Intrapreneurs are employees who do for corporate innovation what an entrepreneur does for his or her start-up. 2. Intrapreneurs are the dreamers that do. 3. Intrapreneurs are self-appointed general managers of a new idea. 4. Intrapreneurs are drivers of change to make business a force for good (PINCHOT, 2017).



RELISE

242

Nesta mesma linha, Dornelas (2017) analisa o empreendedorismo de forma mais abrangente com foco na presença das características empreendedoras nas organizações já estabelecidas, as quais podem ganhar um diferencial pela difusão da cultura empreendedora, a qual deve ser ampla, ou seja, precisa alcançar todos os níveis da organização e não somente aqueles que ocupam os cargos de alto escalão.

O objetivo é fomentar o comportamento empreendedor em todos os funcionários da empresa, sendo imprescindível identificar em todos os níveis organizacionais o exercício da liderança, compreendida esta como a capacidade de lidar com as mudanças e definir as direções a seguir, servindo de inspiração e convencimento.

Dornelas (2017) denomina de empreendedorismo corporativo a difusão da cultura empreendedora nas médias e grandes organizações de forma a fomentar a participação ativa de todos os seus escalões com objetivo de renovação ou inovação:

O empreendedorismo corporativo pode ser definido como identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócio, que:

- Requerem mudanças na forma como os recursos são empregados na empresa;
- Conduzem para a criação de novas competências empresariais;
- E essas competências resultam em novas possibilidades de posicionamento no mercado, buscando um compromisso de longo prazo e criação de valor para os acionistas, funcionários e clientes.

Outra definição complementar é apresentada a seguir.

Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos associados a uma organização existente, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação dentro da organização existente.

Empreendedores corporativos são os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte do sistema corporativo, os quais criam as novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente (DORNELAS, 2017, p. 32).



RELISE

243

O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NO SETOR PÚBLICO

A obra *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gaebler (1995), é central para entender a aplicação do empreendedorismo no setor público, alimentado pelo pensamento neoliberal que consolidou o modelo de administração pública gerencial com a finalidade de reduzir as burocracias e complexidades normativas que, no entendimento destes autores, não funcionavam mais.

A partir de uma constatação de Osborne e Gaebler que o modelo de governo que se desenvolveu durante a era industrial, nas décadas de 30 e 40, assentado na burocracia hierarquizada e exercido de forma centralizada, era incompatível com a sociedade e a economia dos anos 90, os autores elaboraram a teoria que o empreendedorismo pode transformar o setor público.

Sem olvidar que a burocracia funcionou bem durante os períodos de crise – a depressão e as duas guerras mundiais, referidos autores afirmam que as alterações ocorridas na sociedade não comportam mais instituições burocráticas, cujas funções se tornaram cada vez mais complexas em ambientes que mudam constantemente, sendo imperioso que estas assumam um caráter mais flexível e fluído, o que denominaram de governo empreendedor (GE).

O governo empreendedor estaria perfectibilizado ao seguir as orientações de dez princípios formulados pelos autores:

A maioria dos governos empreendedores promove a competição entre os que prestam serviços ao público. Eles dão poder aos cidadãos, transferindo o controle dessas atividades da burocracia para a comunidade. Medem a atuação das suas agências, focalizando não os fatores utilizados, os insumos, mas, sim, resultados. Orientam-se pelos seus objetivos - sua missão-, em vez de regras e regulamentos. Redefinem seus usuários como clientes, oferecendo-lhes opções - entre escolas, programas de treinamento, tipos de moradia. Evitam o surgimento de problemas, limitando-se a oferecer serviços à guisa de correção ou remédio. Investem suas energias na produção de recursos, concentrando-se simplesmente nas despesas. Descentralizam a autoridade, promovendo o gerenciamento com participação. Preferem os mecanismos do



RELISE

244

mercado às soluções burocráticas. Detêm-se não só no fornecimento de serviços ao público, mas, também na catálise de todos os setores - público, privado e voluntário - para a ação conjunta dirigida à resolução dos problemas da comunidade (OSBORNE E GLAEBER, 1995, p. 20).

A definição de empreendedorismo no setor público como uma forma de administração gerencial informada pelo pensamento neoliberal é dissociada da interpretação de empreendedorismo coletivo cujo foco é no comportamento de liderança do corpo de atores de uma organização, seja pública ou privada, e nas inovações e resultados de melhoria que são capazes de produzir.

O ponto nodal da questão é a polissemia do termo empreendedorismo aplicado no setor público, destacando-se aqui a revisão bibliográfica realizada por Moraes et. al (2015) sobre a definição e aplicação do termo empreendedorismo em 29 artigos internacionais selecionados após a incidência da metodologia proposta no estudo.

Os autores identificaram 11 denominações de empreendedorismo no setor público, no período de 1980 a 2012, cada uma delas com aspectos divergentes entre si no tocante aos conceitos, características e aplicações do empreendedorismo, o que possibilitou a conclusão do estudo sobre a inexistência, até então, de consenso sobre sua definição geral (MORAIS ET. AL, 2015).

De qualquer forma, importante registrar que a proposta de governo empreendedor – vinculada de modo geral à definição de empreendimento no setor público - não é aceita pacificamente pelos estudiosos do tema, seja, porque a transferência de uma forma de administração privada para o setor público sem as adaptações necessárias às finalidades públicas pode colocar a democracia em risco, ou seja, porque esta lógica instrumental da administração gerencial pode proporcionar o fortalecimento das elites de poder e, conseqüentemente, possibilitar a arbitrariedade nas decisões públicas.



RELISE

245

Valadares e Emmendoerfer (2015) ressaltam que, ao mesmo tempo em que a visão de futuro, a autonomia e a adoção de riscos do empreendedorismo podem contribuir para uma maior efetividade organizacional no setor público, podem justificar decisões arbitrárias destinadas a favorecer interesses pessoais:

Compreende-se que o empreendedorismo se torna um desafio no contexto do setor público, pois, esse setor não se compatibiliza com a lógica empresarial. No entanto, não se pode ignorar que elementos substantivos do empreendedorismo podem contribuir para o melhor desempenho do setor público brasileiro. O problema maior de se promover esta noção no setor público refere-se a quem a promove, pois, na maioria das vezes, estes indivíduos estão dispostos a alcançar resultados pessoais em detrimento dos resultados públicos (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015, p.93).

O empreendedorismo corporativo no setor público como definido neste paper foi uma das definições encontradas para o empreendedorismo no setor público pelo estudo de Moraes et. al (2015), os quais registraram, contudo, que a utilização da ideia de governo empreendedor é mais frequente, razão da importância de se atribuir sentidos diversos nas demais pesquisas a serem realizadas.

Alguns pesquisadores realizaram estudos com ênfase no empreendedorismo corporativo e análise do comportamento do gestor público para determinar se a cultura empreendedora estava presente em determinados órgãos públicos.

Cita-se, como exemplo, a análise de Feger e et al. (2009) das características empreendedoras de todos os agentes públicos municipais de uma determinada Prefeitura, mediante a aplicação do questionário de McClelland que possui 55 questões, cada qual podendo pontuar de 0 a 5, sendo possível pontuar até 25 pontos.

Chegou-se a uma média de 17,6 pontos, a qual, posteriormente, foi comparada com as pontuações de cada uma das características obtidas. Também, utilizou-se como um critério de classificação, para cada uma das



RELISE

246

características de comportamento empreendedor, apropriando-se do processo apresentado por Uriarte (2000), o qual considera um alcance de até 60% da pontuação máxima possível, como nível baixo (até 15 pontos); entre 60% e 80% como nível médio (entre 15,1 e 20 pontos) e acima de 80% como nível alto (acima de 20,1 pontos até 25) de empreendedorismo.

O nível médio de empreendedorismo alcançado traduz-se em potencial para empreender, mas necessidade de capacitação, sendo que das características pontuadas perto do nível alto destacaram-se: estabelecimento de metas, comprometimento e busca de informações. Por outro lado, as características com índice menores foram: correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, persistência, e planejamento e monitoramento sistemático (FEGER ET. AL, 2009).

Outro exemplo é o estudo de Lenzi et. al (2012) que analisou um programa da Prefeitura de Blumenau para identificar as competências dos empreendedores corporativos ligados à administração pública, na busca de resultados constantes de inovação e renovação estratégica e desenvolvimento de novos serviços comunitários.

A área de recursos humanos da Prefeitura de Blumenau mantém um programa desde 2009 intitulado de PIM – Programa de Inovação e Melhoria que consiste em estimular a formação de equipes de trabalho, envolvendo servidores efetivos e comissionados, com o intuito de desenvolver ideias e projetos que possam resultar em melhorias do ambiente de trabalho, geração de novos serviços internos, novos serviços ao cidadão e inovação de processos e ações voltadas à população.

Foi possível constatar que as quatro competências empreendedoras mais presentes nos pesquisados foram comprometimento (24 empreendedores corporativos), busca de informações (22 empreendedores corporativos),



RELISE

247

persistência (22 empreendedores corporativos) e planejamento e monitoramento sistemático (20 empreendedores corporativos).

As competências empreendedoras menos frequentes entre os pesquisados que puderam ser destacadas foram independência e autoconfiança, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas, assunção de riscos calculados e busca de oportunidades e iniciativa.

Por óbvio que os dois estudos foram abordados de forma superficial no presente paper, e que há outros estudos de caso com esta mesma finalidade, mas o intuito era demonstrar que o empreendedorismo corporativo no setor público envolve questões comportamentais e a capacidade de produção de melhorias ou inovações na gestão pública pelos servidores públicos, com ênfase no empreendedorismo corporativo como foi abordado no item acima.

Ainda que incipientes e realizados por questionários que não consideram, precipuamente, a realidade da administração pública e a finalidade primordial de atendimento do interesse público, não se vislumbra incompatibilidade no aperfeiçoamento destes instrumentos para que sejam possíveis avanços na análise comportamental de agentes públicos e que se adotem políticas públicas que fomentem a prática de inovações e melhorias, seja, na questão organizacional do setor público, ou seja, na formulação de políticas públicas que atendam ao interesse social.

CONCLUSÕES ARTICULADAS

De todo o exposto, conclui-se que:

i. as pesquisas sobre o comportamento empreendedor, com base psicológica, têm grande utilidade no entendimento do sucesso ou insucesso dos empreendimentos, mas não podem ser consideradas isoladamente, porque há outros elementos que interferem na cultura empreendedora, considerados



RELISE

248

como macro, micro, individual e próprios ao processo do empreendedorismo que interagem e afetam o resultado;

ii. o empreendedorismo corporativo refere-se às atividades realizadas, não de forma autônoma pois vinculadas a um empreendimento pré-estabelecido, no sentido da criação de inovações ou melhorias dos serviços prestados pela corporação, tenham natureza pública ou privada;

iii. o empreendedorismo corporativo no setor público diferencia-se do governo empreendedor conforme denominado por grande parte dos pesquisadores como o empreendedorismo no setor público, pois o que se analisa é o comportamento do agente público como empreendedor, para que se possa delimitar o seu potencial para construir inovações ou melhorias que atendam ao interesse público, não obstante demandem adaptações de avaliação de acordo com a finalidade primeira da administração pública que está dissociada do lucro almejado pela atividade privada;

iv. as análises de estudos de casos, pelo menos em princípio, demonstram a compatibilidade da aplicação de testes de medição da capacitação dos servidores públicos à inovação ou à melhoria, em que pese a necessidade de adaptação, o que pode ser útil à escolha de cursos de capacitação ou a elaboração de políticas públicas com finalidade social, sem que se pretira o atendimento ao interesse público por uma administração gerencial, pautada em princípios aplicáveis às empresas privadas como a maximização do lucro.

REFERÊNCIAS

DE ARAUJO, Eduardo Borba. Entrepreneurship e Intrapreneurship: Uma Trajetória Literária de 1979 a 1988. Revista de Administração de Empresas São Paulo, 28 (4) 67-76, out/dez 1988.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3 Edição Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 6, n. 2, p. 234-250, mar-abr, 2021

ISSN: 2448-2889



RELISE

249

Janeiro: LCT, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios / Peter F. Drucker ; tradução de Carlos Malferrari. -- 4. ed. -- São Paulo: Pioneira, 1987.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. dos S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 8, n. 2, p. 215-238, 2009.

JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and Commercial Training*, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.

LENZI, F. C.; RAMOS, F; MACCARI, E. A.; MARTENS, C.D.P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.

MCCLELAND, D. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MORAIS, M.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELLI, D. Polissemas do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.4, n.1, 2015.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reiventando o Governo – Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Trad. de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Junior. 5 Edição. MH Comunicação: Brasília, 1995.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Edição do Kindle.

_____. Four Definitions for the Intrapreneur. Outubro, 2017.

<https://www.pinchot.com/2017/10/four-definitions-for-the-intrapreneur.html>.

Acesso em 26 de fevereiro de 2020.

RITCHIE, Bob. BRINDLEY, Clare. Cultural Determinants of competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Emerald Group Publishing, v. 12, n. 1, p. 104-119, 2005.



RELISE

250

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. Revista de Ciências da Administração, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.