



INTRAEMPREENDEDORISMO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

INTRAPRENEURSHIP: PROSPECTS AND CHALLENGES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

Elane de Souza Mafra, Instituto Federal do Amazonas, Brasil, mafra@ifam.edu.br

Tássia Patricia Silva do Nascimento, Instituto Federal do Amazonas, Brasil, tassiapatricia.tp@gmail.com

Marcos Carneiro da Silva, Instituto Federal do Amazonas, Brasil, pbmarcoscarneiro@bol.com.br

Resumo

Nas organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, o agente da inovação é um empreendedor por excelência. Ele busca e conduz a inovação. Joseph Schumpeter associou pioneiramente a inovação ao empreendedorismo como processo que o permeia nas suas mais diversas formas e meios sem, no entanto, confundir-lo ou mesmo suplantá-lo. O empreendedor impulsiona o capital, pois traz em si “a força destruidora e criativa” de novos mercados, produtos e serviços (SCHUMPETER, 1949). Dentro dessa perspectiva, surge um novo conceito de empreendedorismo, proporcionando aos colaboradores das organizações, uma maior autonomia de gestão e potencialização de suas habilidades dentro da empresa: o intraempreendedorismo. Este ensaio visa analisar o potencial e o alcance de aplicação do intraempreendedorismo na administração de organizações públicas federais. Ao nos aprofundarmos neste estudo, compreendemos que é necessária uma reflexão crítica acerca do processo de apropriação do mesmo no Brasil, para que seja coerente e contextualizado. Observou-se, que a administração pública brasileira é marcada por um modelo híbrido de administração, no qual práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais coexistem, tornando a adaptação do intraempreendedorismo complexa. Mas assim como no setor privado, as instituições públicas também podem, e devem, se valer desse novo conceito para aprimorar a eficiência dos seus serviços. Nesse sentido, este trabalho, apresenta um caráter exploratório da literatura acerca do intraempreendedorismo (muito recente e diminuta), e a sua difusão no serviço público.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; administração pública; autonomia.

Abstract

In organizations, whether public or private, whether for profit or not, the agent of innovation is an entrepreneur par excellence. He seeks and leads to innovation. Joseph Schumpeter was associated with pioneering innovation to entrepreneurship as a process that pervades in their various ways and means without, however, confuse you or even surpass it. The entrepreneur propels the capital, as it brings itself "the destructive force and creative" of new markets, products and services (SCHUMPETER, 1949). In this perspective, a new concept of entrepreneurship, providing the employees of organizations, a greater autonomy of management and development of your skills within the enterprise: the Intrapreneurship. This essay aims to analyze the potential and scope of application of Intrapreneurship in administering federal public organizations. As we go deeper in this study, we understand that there is a need for critical reflection on the process of appropriation of the same in Brazil, for that is coherent and contextualized. It was observed, that the brazilian public administration is marked by a hybrid model of administration, in which bureaucratic and managerial practices patrimonial, coexist, making the adaptation of Intrapreneurship. But as well as in the private sector, public institutions can, and should, also avail themselves of this new concept to enhance the efficiency of its services. In this sense, this



work presents an exploratory character of literature about Intrapreneurship (very recent and limited), and your diffusion in public service.

Keywords: *Intrapreneurship; public administration; autonomy.*

1. INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional nº 19, de 5 de junho de 1998, artigo 37, da Constituição Federal de 1988, fez constar no seu arcabouço, o Princípio da Eficiência como expressa exigência a ser observada no âmbito da Administração Pública Brasileira. Dessa forma, dentro do setor brasileiro público existem diversas lacunas que estão em constante processo de desenvolvimento, e com isso estão em busca de forte presença de estratégias para que haja uma maior eficiência de seus procedimentos, desde da perspectiva do próprio colaborador até as ferramentas de gestão.

Por outro lado, a concorrência no mundo empresarial tem aumentado a uma velocidade exponencial. Todos os dias entram no mercado centenas de novas empresas, boa parte delas cheias de novas ideias, empreendedores dedicados e muito dinheiro para investir. Uma combinação perigosa para empresas estagnadas, burocráticas e que não cultivam novas perspectivas.

Por isso, as organizações buscam colaboradores que possam oferecer um “algo mais”, pessoas dedicadas que trabalhem como verdadeiros sócios do negócio. Que ofereçam opções diferenciadas de investimento, que observem o “desconhecido” com novos olhos e enxerguem o ninguém mais viu, tornando a empresa ainda mais competitiva à médio e longo prazo. Este modelo de colaborador é chamado de intraempreendedor. Essa mesma visão de negócio também é esperada dos novos servidores que adentram ao serviço público, sobretudo nas empresas públicas.

Nesse sentido, em suas duas últimas décadas a gestão pública brasileira, vem passando por reformas administrativas e estruturais em direção ao chamado modelo gerencialista, típica das organizações privadas. A ideia básica desse movimento é trazer maior eficiência e efetividade à administração pública, a partir do uso de modernas tecnologias gerenciais, já amplamente utilizadas pelo setor privado.

Quando se fala sobre organizações empreendedoras, quer-se referir ao empreendedorismo corporativo que, em linhas gerais, pode ser definido, segundo Antoncic e Hisrich (2001), como o empreendedorismo dentro das empresas já existentes. Trata-se de um processo de identificação de oportunidades e desenvolvimento delas para criar valor por meio da inovação.

Esse processo na organização pública é semelhante, porém existem processos burocráticos diferenciados e ineficientes. Nesse caso, para efeito do presente estudo, será considerado intraempreendedor a partir da perspectiva do empresário e/ou do gestor responsável no caso do serviço público. Parte-se da premissa de que o intraempreendedor constitui um modelo de empregado/trabalhador desejável dentro das organizações, uma vez que adota uma postura semelhante àquela do dono do negócio. Ou seja, um profissional inovador, alinhado aos objetivos da organização pública, que se preocupa constantemente em implementar melhorias nos processos assim como, na busca de novas oportunidades de negócios. Além disso, esse profissional possui auto motivação, necessitando de menos supervisão à execução de suas



atividades. Neste sentido, o estudo tem como objetivo principal pesquisar o potencial e o alcance de aplicação da noção de empreendedorismo na administração de organizações públicas no Brasil.

2. INICIANDO AS ESTRATÉGIAS: MODELO GERENCIALISTA ADOTADO PELO ESTADO BRASILEIRO.

No processo de reforma da administração pública, destaca-se sua aproximação crescente com as teorias e métodos da administração privada, como uma tentativa de adquirir as estratégias de sucesso das empresas de mercado e aplicá-las à realidade governamental, cabendo neste contexto à aplicação da Gestão por Competência. O marco legal desse novo processo se materializa a partir da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional*.

Segundo Paula (2005), “para alcançar seus objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal –, deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado”.

Por sua vez, nas últimas décadas, esse processo de modernização tem sido associado a noções comportamentais e gerenciais, imbuídas de conceitos e práticas, que eram próprias e, até então, restritas à esfera das organizações empresariais.

Antes de se instalar uma reforma gerencial na administração pública brasileira, a administração burocrática era extremamente rígida, arcaica. Tal administração, por ser centralizada, privilegiava de forma exagerada a administração direta ao invés de se preocupar também com a administração indireta. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 8).

No próprio cotidiano dos cidadãos brasileiros era possível constatar o fracasso do modelo burocrático em satisfazer as demandas sociais e por via de consequência o interesse da coletividade. A morosidade e o excesso de formalismo em diversos institutos e procedimentos, oriundos da influência da modernidade, conformam um obstáculo para que a população busque satisfazer os seus interesses, fortalecendo as relações de domínio social em favor das classes dominantes.

Segundo Bergue (2008) “o atual cenário da administração pública brasileira revela forte inclinação para adição de práticas gerenciais usuais no campo gerencial”. Sendo este movimento apresentado em forma de duas perspectivas:

a) **oferta** – esforços externos que promovem e estimulam a transferência, como as influências dos conceitos estrangeiros e,

b) **demanda** – a busca das organizações públicas por inovações gerenciais, como recurso de legitimação e sobrevivência. No entanto, a apropriação de técnicas gerenciais no setor público apresenta algumas limitações significativas. Bergue (2011) observa que essa prática tem sido denotada de um caráter parcial, na qual a ênfase passa a ser no formato e não no conteúdo. Dessa forma, o reduzido esforço de reflexão crítica (em que os modelos são importados de casos de sucesso em outros países, ou, quando adaptado com propriedade e preservando seu formato original) poderá não favorecer a coexistência de elementos e práticas



gerenciais tradicionais e inovadoras na administração pública. A Figura 1 mostra as características marcantes do modelo gerencial, no qual é propulsor inicial da pesquisa:

Figura 1: Características do modelo gerencial



Fonte: Arquivo pessoal dos autores

Portanto, estudar o intraempreendedorismo no setor público do Brasil torna-se uma oportunidade de pesquisa na área, a qual é movida por uma inquietação: Qual a aplicabilidade do resultado do modelo em termos de eficiência, ainda em construção na administração pública brasileira? Frente a este questionamento, este ensaio busca contribuir, de forma crítica, para a compreensão do intraempreendedorismo no setor público brasileiro, a partir das contribuições da literatura estrangeira e primordialmente da compreensão do conceito de empreendedorismo.

3. EMPREENDEDORISMO

A atividade de empreendedorismo é um marco de desenvolvimento econômico em muitos países, considerado como uma alternativa para problemas financeiros por muitos estudiosos. Chagas (2008) afirma que o empreendedorismo não é um tema novo ou um modismo, muito pelo contrário, existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza, portanto uma tendência mundial.

Dornelas (2001) descreve que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. O espírito empreendedor, é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição. (DRUCKER, 2002).

Quando se ouve a palavra 'empreendedor', logo se imagina o indivíduo que abandona sua carreira para perseguir o sonho de ter um negócio próprio. Quando são bem sucedidos nesta trajetória, notamos alguns traços comuns em todos eles: Criativos, dinâmicos, auto motivados, cheios de energia, persistentes, bem relacionados, articulados, inteligentes, dotados de visão do futuro, perspicazes e mais uma série de qualidades. Se pensarmos bem, estas são características de um empreendedor, mas não necessariamente de alguém que tenha ou queira, um negócio próprio.



Sadler (2000) indica que o termo empreendedorismo deriva do verbo francês *entreprendre*, (entreprenheur) significa: iniciar ou realizar algum empreendimento. Os autores pioneiros dessa temática foram Cantillon (1755) e Say (1803) (FILION, 1997). Sadler (2000) indica que o conceito de Richard Cantillon buscou explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um preço e vendê-lo em regime de incerteza. Jean-Baptiste Say (1803) sustentou que o empreendedor era capaz de alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando em uma área de produtividade e lucratividade elevadas, sendo que ele atuava como o catalisador do desenvolvimento econômico. Tanto na definição de Cantillon (1755) como na de Say (1803), o empreendedor é tido como um agente tomador de risco (SADLER, 2000).

Foi Joseph Schumpeter quem lançou o estudo contemporâneo de empreendedorismo ao alinhá-lo com a inovação (SADLER, 2000). Para o referido autor, o empreendedor deveria ser tratado de forma peculiar por sua capacidade de criar, inovar e de agregar valor em produtos, processos e serviços, nos quais a inovação era a principal força para criação de nova demanda e riqueza. Em seus estudos, Schumpeter percebeu que o empreendedor conduzia, criava novas combinações de produção por meio do processo de destruição criativa.

3.1. O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Até a década de 1970, as pesquisas sobre empreendedorismo priorizavam as ações e características individuais dos empreendedores (DRUCKER, 1985; SADLER, 2000). No entanto, a partir de 1980, autores como Miller & Freshmen (1982), Burgelman (1983), Pinchot, (1985), Cornwall e Perlman (1990), Hashimoto (2009) e Diefenbach (2011) desenvolveram pesquisas que compreendessem a noção de empreendedorismo dentro das organizações. Surgiu, assim, o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, ou seja, o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações (HASHIMOTO, 2009).

Sendo um processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente, isto é, o empreendedorismo praticado dentro das organizações já estabelecidas recebe o nome de empreendedorismo corporativo, a inovação pode ser desenvolvida e os conceitos de empreendedorismo são aplicados internamente. Conciliando desafios atuais e futuros, permite e apoia seus colaboradores a pensar diferente, de certa forma estimula novas ideias, sem a perda de foco otimiza os recursos organizacionais e com isso surgem os novos produtos e serviços.

Burgelman (1984) define empreendedorismo corporativo como um processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente determinada pela combinação de novos recursos gerados internamente na organização”. A prática do empreendedorismo nas organizações ocorre incentivando o potencial inovador dos seus colaboradores, e essa prática requer uma mudança comportamental que permita o surgimento dessas inovações e a agilidade para a implementação dos novos projetos. Essa mudança de comportamento se faz necessária para que a organização possa se adaptar ao novo ambiente.



4. O INTRAEMPREENDEADORISMO

Intraempreendedores podem ser entendidos como membros da organização que inovam, identificam e criam oportunidades de negócio, estruturam e coordenam novas combinações e arranjos de recursos para gerar e agregar valor por meio da exploração de necessidades não atendidas ou da melhoria da eficiência de algo que já é feito pela empresa (WUNDERER, 2001).

Esse profissional vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, em uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. De acordo com Pinchot (1989), os intraempreendedores podem ser bem sucedidos rapidamente se aplicarem as dez táticas a seguir:

1. Pedir desculpas e não permissão, respeitando os limites;
2. Fazer tudo para transformar uma ideia em realidade;
3. Ir trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido;
4. Ser leal e honesto com os patrocinadores;
5. Construir uma equipe de voluntários entusiastas, selecionando apenas os melhores;
6. Lograr qualquer regra que possa impedir a realização de uma ideia;
7. Criar uma rede de bons contatos capazes de prestar assistência;
8. Aprender a ser mais modesto e trabalhar em silêncio tanto quanto possível para não ativar os mecanismos de defesa da organização;
9. Perseguir objetivos, mas de maneira realista em relação aos meios para atingi-los;
10. Manter o foco.

Para Pinchot (1989), a maior parte das peculiaridades da personalidade do intraempreendedor podem ser entendidas considerando-se as pressões de se combinar, em uma pessoa, um forte visionário e um executor insaciável, que não pode descansar até que sua visão esteja manifestada na terra assim como está em sua mente. São sonhadores que realizam e assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

Outro conceito importante de intraempreendedores: são pessoas que conseguem concretizar uma ideia própria ou a de outros, reunindo pessoas e recursos para tal e enfrentando os obstáculos que surgem no processo, sem medir esforços. Os intraempreendedores possuem características que os tornam competitivos e indispensáveis ao bom desempenho das organizações, visto que apresentam aptidão para gerenciar, criar e implementar inovações, agregando valor para a sociedade em que atuam. Esses indivíduos são importantes, pois agem como verdadeiros agentes de mudanças, transformando as ideias em produtos ou serviços de sucesso, se empenhando a favor da organização e em busca de sua realização pessoal (CIELO, ROEHRS E SCHMIDT, 2010).

5. O INTRAEMPREENDEADORISMO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL



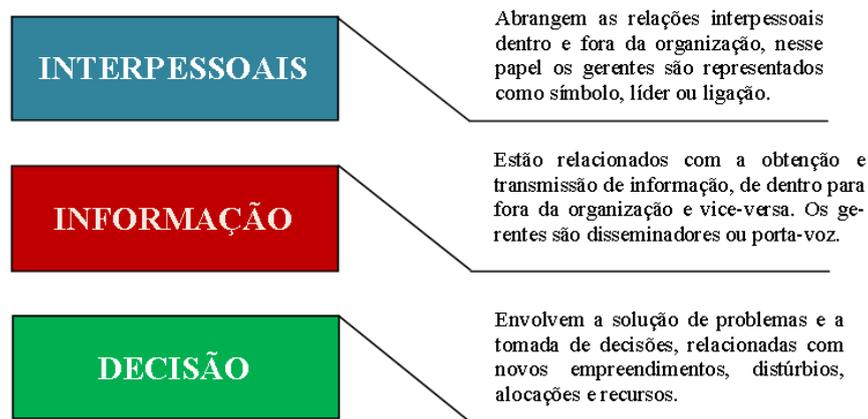
Nos tópicos anteriores foram abordados aspectos relativos a empreendedorismo, cultura corporativa e inovação sob várias óticas. Estas perspectivas foram condensadas para a elaboração de um modelo, o qual pode ser utilizado na verificação empírica destes pressupostos teóricos. Vamos apresentar agora os critérios utilizados para elaboração deste modelo.

As administrações públicas com culturas empreendedoras fortes estão aptas a adaptarem-se às modificações do ambiente de maneira integrada e rápida, já que seus valores culturais são capazes de criar um sistema aberto que envolve não apenas os membros da organização, mas também os constituintes externos aos processos e estratégias da organização. As normas destas organizações estão baseadas na participação e na inclusão de organizações que operam com princípios democráticos.

Apesar das propostas inovadoras do intraempreendedorismo público é preciso também se atentar às limitações de tal noção aplicada ao setor público brasileiro. A literatura supracitada indica que o intraempreendedorismo é tratado como uma prática entusiasta ou simbólica que trabalha a imagem de novidade (inovação) do governante e do seu go

No lugar de uma estrutura hierárquica, uma atmosfera intraempreendedora possui uma estrutura organizacional plana, com várias redes, equipes, patrocinadores e mentores (HISRICH; PETERS, 2009). Contudo, o desenvolvimento de uma cultura na administração pública intraempreendedora madura e consolidada não é fácil e demanda tempo. A figura 2 mostra exatamente essa configuração positiva da administração gerencial que nos faz referências otimizadas da avaliação do intraempreendedorismo.

Figura 2: Papeis fundamentais do modelo gerencial



Fonte: Arquivo pessoal dos autores

Para transformar uma cultura burocrática em uma cultura intraempreendedora é necessário adotar valores gerenciais que incentivem o empreendedorismo. Estes valores incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas ideias, comportamento proativo e social e orientação para o público receptor. Os coordenadores devem dar o exemplo



demonstrando e promovendo enfaticamente o intraempreendedorismo de maneira comprometida. Há que se oferecer também tempo livre para que os servidores possam se aperfeiçoar e buscar integrar seus valores pessoais com os valores centrais da administração de modo que se compatibilizem construtivamente (WUNDERER, 2001).

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que o tema, assim como o ramo do empreendedorismo de uma forma geral, carece de estudos mais profundos no Brasil, podendo-se aproveitar o conhecimento já desenvolvido por pesquisadores em outras partes do mundo. Os resultados deste trabalho trazem à luz a importância de reduzir o hiato existente entre o discurso acadêmico acerca do intraempreendedor e a realidade das organizações brasileiras públicas ou não. Promover uma cultura de inovação dentro das organizações tem sido o discurso de especialistas desde que o tema adquiriu massa crítica nas últimas décadas. Sendo ainda recente para os acadêmicos, o caminho para a prática, portanto, ainda é desconhecido pela maioria das empresas públicas ou privadas.

O empreendedorismo é a competência central da estratégia capaz de gerar vantagem competitiva para a organização. O exemplo dos líderes oferece suporte para a estrutura, a estratégia e a cultura organizacionais que, por sua vez, devem estar focadas na promoção de colaboradores competentes e motivados. Os líderes devem ser capazes de: formular uma visão inspiradora exigindo respeito, honestidade e lealdade; introduzir novas ideias para ampliar os conhecimentos dos colaboradores e a sua percepção e habilidade para resolver problemas; e aumentar a motivação e autoconfiança nas habilidades pessoais (WUNDERER, 2001).

Organizações e ou administrações públicas modernas são compostas de grupos que competem entre si e que têm, com frequência, interesses conflitantes e divergentes, e pode-se vê-las como estruturas pluralísticas nas quais questões políticas e administrativas surgem constantemente, uma em função da outra (HEYDEBRAND, 1973).

Outros estudos e explicações, bem como um melhor desenvolvimento do modelo proposto, pode surgir em função do tamanho e da complexidade de diferentes Instituições e podem ser mais plausíveis em função de outras e novas teorias e pesquisas tanto em administração como nas demais áreas dos estudos sociais. Empreendedorismo é um campo de estudo importante e relevante. Várias generalizações são possíveis a partir desta revisão bibliográfica sobre cultura intraempreendedora. Este trabalho não tem a pretensão de responder a nenhuma questão específica, mas desenvolver modelos para que outras organizações possam dar início à criação de suas próprias culturas intraempreendedoras e estimular novos estudos sobre este assunto de elevada importância para o sucesso organizacional.

No caso do setor público brasileiro, ainda é cedo para identificar um impacto da implantação do modelo por várias razões, dentre elas pode-se destacar: o processo de aculturação do modelo nas organizações públicas; as condições desfavoráveis para um resultado positivo própria do setor público como estabilidade, hierarquização, salários, qualificação profissional, projetos consolidados de cargos e salários entre muitos outros.



O que se pode afirmar é que o empreendedorismo no setor público brasileiro surge a partir do modelo neoliberal e da necessidade de resultados positivos reclamadas cada vez mais pela sociedade. Nesse contexto, fortalece a importância da discussão do tema, além do que o empreendedorismo e seus elementos desencadeadores os chamados intraempreendedores, já não é um modismo, mas sim, uma tendência mundial nas quais às organizações, sejam elas públicas ou privada, necessitam se adequar a essa nova realidade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, P. V. **Gestão Pública Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015.
- BERGUE, S.T. **A Redução Gerencial no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. Anais...Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD, 2008. CD.
- BURGELMAN, R. A. **Designs for Corporate entrepreneurship**. California Management Review, vol. 26, 1984.
- BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills**. New York: The Freepress, 1986.
- CIELO, I. D.; ROEHRS, M. D. A.; SCHIMIDT, C. M. **Intraempreendedorismo feminino no contexto público**. Disponível em <www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/362.pdf> [on-line]. Acessado em out. de 2017.
- CHAGAS, F. C. D. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: CULTURA, 2008.
- CORNWALL, JR.; PERLMAN, B. **Organisational Entrepreneurship**. Irwin: Homewood, III, 1990.
- DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Public Value**, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.
- DORNELLAS, J. C. de A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Londres: Butterworth-Heinemann, 1985.
- HASHIMOTO, M. **Organizações Intra-empendedoras**: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 363 f. (Tese de doutorado). EAESP/FGV, São Paulo, junho, 2009.
- HEYDEBRAND, W. W. **Comparative Organizations: the results of empirical research**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662p.
- LAPOLLI, É. M. e GOMES, R. K. **Práticas intraempreendedoras na gestão pública**: um estudo de caso na Embrapa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina Brasil, 2017.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Strategy-making and environment**: The third link. Strategic Management Journal, 4(3), p. 221-235, 1983.
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.



PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estado, Sociedade Civil e Legitimidade Burocrática**. Lua Nova – Revista de Cultura e Política, nº. 36, 1995: 85 – 104.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1985.

SADLER, R. J. **Corporate entrepreneurship in the public sector**: the dance of the chameleon. Australian Journal of Public Administration, 59(2), p.25-43, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **History of Economic Analysis**. Nova York: Oxford University Press, 1954.

SEQUEIRA, S.V. **Intra-empendedorismo e organizações não-governamentais**: prática e discursos. 268 f. (Tese de doutorado). EAESP/FGV, São Paulo, 2005.

WUNDERER, R. **Employees as “co-intrapreneurs”** – a transformation concept. Leadership & Organization Development Journal, v. 22, n. 5/6, p. 193, 2001.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. **Motivações para o Empreendedorismo**: Necessidade *Versus* Oportunidade?. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.