



A inovação e o intraempreendedorismo no setor público

Pequenas experimentações que podem
levar a uma grande solução

*Innovation and intrapreneurship in the public sector
Small experiments that can lead to big solutions*



Ilana Trombka

Diretora-Geral do Senado Federal desde 2015 e servidora pública há 26 anos. Doutora em Administração de Empresas pela EAESP-FGV e mestre em Comunicação Social pela PUCRS. Integrante do Conselho de Administração da Caixa Seguridade, cofundadora da Frente Parlamentar do Programa Antártico Brasileiro e do Grupo Mulheres do Brasil, seção Distrito Federal.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4520448789948613>

E-mail: trombka@senado.leg.br



1. INTRODUÇÃO

Um estudo publicado no final de 2021, pelo *World Inequality Lab*¹ (Laboratório das Desigualdades Mundiais), que integra a Escola de Economia de Paris, mostra dados que colocam o Brasil entre os países com maior desigualdade mundial. Segundo esse relatório, em nosso país os 10% mais ricos ganham quase 59% da renda nacional total, os 50% mais pobres ganham 29 vezes menos do que os 10% mais ricos, a metade mais pobre no Brasil possui menos de 1% da riqueza do país e o 1% mais rico possui quase a metade da fortuna patrimonial brasileira. Essas informações retratam uma realidade que obriga o Estado e seus gestores a ações inovadoras diante de um problema conhecido e de difícil solução, agravado com a recente pandemia de covid-19, que abalou o já sensível equilíbrio social de combate à pobreza e de inclusão social. Afinal, velhos problemas enfrentados com as mesmas estratégias não trarão novos resultados e urge o estudo da aplicação da inovação e do intraempreendedorismo na esfera pública como instrumentos necessários para que se colham melhores resultados para as questões sociais no Brasil.

Se, por um lado, as iniciativas intraempreendedoras e inovadoras podem ser rechaçadas por uma burocracia conservadora e amedrontada pela rigidez das normas públicas e dos órgãos de controle, fortalecendo o movimento do “apagão das canetas”, lembrado por Dantas (2018) quando diz que a hipertrofia do controle gera a infantilização da gestão pública; por outro, forma-se um pensamento crítico que apoia a necessidade delas. O mesmo autor adverte sobre o que o jurista argentino José Roberto Dromi apelidou de código do fracasso na administração pública: “Art. 1º: não pode; Art. 2º: em caso de dúvida, abstenha-se; Art. 3º: se é urgente, espere; Art. 4º: sempre é mais prudente não fazer nada” e finaliza advertindo que o Brasil precisa revogar esse código urgentemente. Por fim, é necessário lembrar Drucker (1987): “A inovação sempre significa um risco. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro”.

2 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO APLICADOS AO SERVIÇO PÚBLICO

O estudo do intraempreendedorismo aplicado ao Serviço Público é recente e escasso. Seu estímulo deve-se às teorias da nova administração pública, que incentiva a criatividade e a inovação ao promover uma mudança na estratégia de gerência, cuja ênfase estava na descentralização e na delegação de autoridade (Pereira, 1997). No Brasil, essa escola foi inserida na estrutura pública, especialmente por meio da chamada **Nova Reforma**, de 1995, marco inicial do modelo gerencial na estrutura do Estado. Disso decorre o processo de modernização nas instituições públicas, associado a noções comportamentais e gerenciais que trazem consigo conceitos e práticas até então restritas às organizações empresariais privadas, como o foco no empreendedorismo e com o objetivo de afastar o Estado de práticas patrimonialistas por meio de uma gestão baseada em resultados (Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Apesar do notório avanço que representou para a eficiência e a efetividade da Administração Pública, esse modelo não obrigatoriamente aproximou a estrutura governamental da cidadania,

1 Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-59557761>. Acesso em: 2 mar. 2024.



e disso resultam as principais críticas a ele dirigidas. Paula (2005) destaca que a literatura especializada permite encontrar as seguintes limitações no modelo de administração pública gerencial: 1) a formação de uma nova burocracia e a centralização do poder nas instâncias executivas; 2) a inadequação da utilização no setor público das técnicas e práticas advindas do setor privado; 3) dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão; e 4) a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público. A autora apresenta o conceito de **administração pública societal**, que procura desenvolver “formas de organização e administração do Estado que incluem a participação da sociedade, procurando construir uma gestão pública social” (Paula, 2005, p. 23).

Sem renunciar aos benefícios e ao amadurecimento já alcançados, fica claro que ainda está em construção e experimentação uma proposta prioritariamente voltada para o cidadão e de ampla participação na construção e implantação de políticas públicas, ou seja, um sistema híbrido de gestão em que a ideia da coprodução parece bastante adequada. A cocriação e coprodução praticadas no setor público, até mesmo de forma interativa com a sociedade civil, são atividades que se constituem em fontes férteis de inovações (Steinmueller, 2013).

O intraempreendedorismo no setor público é aliado da aproximação da estrutura estatal com a sociedade para a qual atua, uma vez que baliza sua ação para a melhoria do atendimento do pleito social com o objetivo de mitigar problemas governamentais e públicos, como as desigualdades sociais. A qualidade dos serviços públicos pode crescer à medida que as formas tradicionais de ação são substituídas por outras mais eficientes e efetivas, que buscam atender a demandas reprimidas ou melhorar a prestação oferecida até aquele momento (Emmendoerfer, 2019). Pode estar presente nas inovações tanto em processos organizacionais quanto em serviços e políticas públicas. No primeiro caso, estimula iniciativas que visam à introdução de novas formas ou à revisão das formas já existentes de realização ou organização dos processos de trabalho, que contribuam para o aprimoramento do desempenho do órgão e de seus servidores. Seu foco é a própria organização e seus colaboradores. No segundo caso, por sua vez, visa ao aprimoramento dos serviços já existentes ou a novas formas de prestação dos serviços públicos que gerem melhoria da qualidade, eficiência ou produtividade. Seu público-alvo é o usuário externo ou outra organização. No caso das políticas públicas, o foco são iniciativas que objetivam uma nova forma de ação do Poder Público, no atendimento de uma demanda ou na resposta a um problema, com fundamento na mobilização de diferentes recursos (humanos, materiais, físicos, administrativos e financeiros) e de diferentes agentes – públicos, privados ou cidadãos – e que gerem impacto social. Seu público-alvo é o cidadão, e o que será avaliado não é o mérito da política pública em si, mas os elementos de inovação que apresenta (Emmendoerfer, 2019).

Em relação às escolas que preconizam as formas em que o intraempreendedorismo se associa à estrutura pública, duas se destacam. A primeira construção teórica é o modelo estrutural, que estuda a influência dos agentes no contexto da inovação e atribui centralidade à interação do intraempreendedor com a organização. A segunda é o modelo contingencial, que acrescenta na relação do modelo estrutural a figura do ambiente onde a organização está inserida e com a qual interage (Osborne; Brown, 2005).

As organizações públicas caracterizam-se pelo seu grande porte, hierarquia e rigidez, o que dificulta a formação de objetivos compartilhados, além de terem menos liberdade de aplicação de



recursos em iniciativas inovadoras (Souza; Takahashi, 2017). Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015), diferenciam-se das empresas privadas: 1) pela ausência de mercados econômicos e suas pressões de redução de custos; 2) pela intensa influência de questões políticas; 3) por pressupostos como equidade, responsabilidade, franqueza, transparência e multiplicidade de conflitos entre agentes (gestores); e 4) por gestores com menor autonomia de decisão e flexibilidade, menor incentivo e menores riscos ou recompensas. As organizações públicas têm três tipos de agentes que interferem na prestação de seus serviços e definem suas ações estratégicas: os políticos que comandam o Estado, os servidores públicos (burocracia estatal) e a cidadania, razão e fim de sua existência.

Entre os principais óbices aos gestores empreendedores estão os processos extremamente burocráticos, a forte intervenção política na Administração Pública e o sistema de punição relativo a erros, motivos pelos quais frequentemente as ações inovadoras têm como resultado erros e insucessos (Silva, 2017, p. 117).

Em resposta a essas dificuldades, deve-se reconhecer que os empreendedores públicos podem não ser instigados a agir por prestígio e pelas possíveis recompensas financeiras, mas, sim, pelo bem da coletividade, em virtude de suas funções administrativas terem sempre essa finalidade (Teixeira et al., 2019). Johannisson (1998) conclui que quem empreende no setor público é um agente com princípios sociais e com diálogo coletivizado, e essas características incrementam o espírito empreendedor (Teixeira et al., 2019). Pode-se dizer que esses indivíduos têm uma motivação interna (Georgellis; Iossa; Tabvuma, 2011) que propicia melhor desempenho no Serviço Público e uma contribuição da iniciativa intraempreendedora na oferta de melhores serviços, criando valor para a sociedade (Souza; Takahashi, 2017).

O empreendedor público pode também distinguir-se por quatro características: autonomia, visão pessoal do futuro, sigilo e tomada de risco (Bellone; Goerl, 1992). Elas se combinam de forma a conciliarem valores democráticos fundamentais como *accountability*, participação cidadã, formulação de políticas transparentes e planejamento de longo prazo mediante a construção de coalizões políticas para que a organização usufrua das oportunidades de melhoria. A atitude do agente público, então, vai além daquela esperada de servidores públicos tradicionais. Sua ação será orientada pelo *ethos* da Administração Pública expresso nos onze princípios básicos previstos no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB): legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, segurança jurídica, motivação, ampla defesa e do contraditório, indisponibilidade do interesse público, supremacia do interesse público e continuidade do Serviço Público (Emmendoerfer, 2019).

Nos estudos de Valadares e Emmendoerfer (2015) e Moraes, Valadares, Emmendoerfer e Tonelli (2015), o empreendedorismo no setor público apresenta-se de diversas formas: 1) cultura empreendedora dentro das organizações públicas e em parcerias público-privadas; 2) mediante políticas públicas ou política inovadora dentro do setor público; e 3) criação de empresas estatais. Em suas narrativas, os intraempreendedores descreveram as diferentes condições ou desafios que estimularam suas ações, as quais se repartem em cinco grupos: 1) iniciativas provenientes do sistema político, devidas a um mandato eleitoral, a uma nova legislação ou a pressão de política; 2) nova liderança, de fora ou de dentro da organização; 3) uma crise, definida como uma falha ou problema previsto ou visível ao público atual; 4) uma variedade de problemas, como lidar com restrições de recursos, ser incapaz



de coordenar políticas, de responder a um ambiente em mudança, de atingir uma população-alvo ou de atender à demanda de um programa; e 5) novas oportunidades, criadas por tecnologia ou outras causas (Borins, 2000). Independentemente da motivação inicial, as soluções criativas para problemas do setor público são desenvolvidas com ferramentas como a cooperação interorganizacional, a reengenharia de processos, a tecnologia da informação, o empoderamento do cidadão e a assistência do setor privado ou voluntário (Borins, 2000).

Entretanto, as dificuldades típicas do primeiro setor são mola propulsora para que características distintas – ou, no mínimo, complementares ao entendimento convencional do intraempreendedorismo – estejam presentes quando se busca entender o fenômeno da inovação no bojo das instituições do Estado. Mas, a despeito dessas barreiras e do fato de serem recentes os estudos relativos ao intraempreendedorismo na esfera pública, constata-se um processo de estímulo à inovação e ao empreendedorismo, do qual surgem as oportunidades para a melhoria do atendimento das necessidades sociais e para a formulação e a implantação de políticas públicas.

Isso se comprova diante do grande número de casos de alto impacto na vida do cidadão que podem ser facilmente relatados – provavelmente, frutos da necessidade de melhor atender a seu público-alvo. Com o apoio de tecnologias, é possível, desde longa data, observar o efeito das inovações em benefício da melhor prestação de serviços à sociedade e para o fomento de políticas públicas.

No âmbito do Poder Legislativo, em resposta à pandemia de covid-19, foi criado o Sistema de Deliberação Remota (SDR) para possibilitar a continuidade do funcionamento do Legislativo em meio ao distanciamento social. Com a inovação, o Senado Federal foi reconhecido como a primeira Casa Legislativa do mundo a migrar para um sistema de votação e deliberação não presencial.

A introdução do SDR não apenas permitiu a continuidade dos trabalhos do Parlamento num momento de necessidade extrema, como também garantiu um aumento de produtividade em comparação com o período anterior (Galileu, 2022): se, em 2019, a Casa apreciou 369 matérias, dentre as quais 270 aprovadas; em 2020 apreciou 387 iniciativas, com a aprovação de 204 delas. Pode-se concluir que, apesar do distanciamento físico, foi possível examinar criticamente os assuntos naquele momento excepcional sem que se perdessem a capacidade de análise e a independência daquela instância do Congresso Nacional.

A inovação mais impactante no sistema financeiro nacional na última década talvez tenha vindo do setor público. O Pix – pagamento instantâneo lançado pelo Banco Central do Brasil (Bacen) em novembro de 2020 – é um meio gratuito de transferência de recursos entre contas realizada em poucos segundos a qualquer hora ou dia (Brasil, 2020). Além de aumentar a velocidade com que pagamentos ou transferências são feitos e recebidos, o Pix tem o potencial de alavancar a competitividade e a eficiência do mercado, baixar o custo, aumentar a segurança e aprimorar a experiência dos clientes, incentivar a eletrônica do mercado de pagamentos de varejo, promover a inclusão financeira e preencher uma série de lacunas na cesta de instrumentos de pagamentos disponíveis à população².

2 O caso do Pix conquistou em 2021 o primeiro lugar no Prêmio Enap de Inovação, na categoria Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal.



Rapidamente esse mecanismo transformou-se na principal forma de pagamento no país, superando as transações feitas com cartão de crédito e débito já no quarto trimestre de 2021. Segundo dados do Bacen, nos três últimos meses do mesmo ano registraram-se 3,9 bilhões de transações feitas com o Pix, contra 3,8 bilhões de transações realizadas por outros meios. Esse número representa um avanço de 34% se comparado com o do terceiro trimestre de 2021 (Tuon, 2022).

3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Dentre as diversas especialidades do empreendedorismo, a que dialoga com facilidade com os objetivos da esfera pública é o empreendedorismo social, cuja motivação se fundamenta na abordagem de problemas sociais críticos e na dedicação ao incremento do bem-estar da sociedade (Zahra *et al.*, 2008). Constata-se que, se comparado com os empreendedores, cujo objetivo final é criar riqueza econômica, o empreendedor social tem como prioridade cumprir sua missão (Abu-Saifan, 2012). Mair e Martí (2006) observam que, em primeiro lugar, o empreendedorismo social é visto como um processo de criação de valor combinando recursos de novas maneiras; em segundo lugar, essas combinações de recursos destinam-se principalmente a explorar oportunidades para criar valor social, de forma a estimular a mudança social ou a satisfação das necessidades sociais; e, em terceiro, quando visto como processo, o empreendedorismo social envolve a oferta de serviços e produtos, mas também pode referir-se à criação de novas organizações. Importa ressaltar, dizem os autores, que o empreendedorismo social, como proposto neste trabalho, pode ocorrer igualmente numa nova organização ou numa organização estabelecida; nesse caso, é caracterizado como **intraempreendedorismo social** (Short; Moss; Lumpkin, 2009).

A inovação social pode ser entendida como uma forma inédita para a solução de um problema social: ela é mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa que as soluções existentes, e o valor criado reverte-se para toda a sociedade, em vez de destinar-se a indivíduos privados (Phills Jr.; Deiglmeier; Miller, 2008), ou para uma nova ideia com o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida (Pol; Ville, 2009). Por conseguinte, coaduna-se com os conceitos apresentados a propensão do empreendedor do setor público de motivar-se para o processo de inovação com base na melhoria do cumprimento de sua função de agente do Estado, vocacionado para proporcionar melhores condições para a população a quem se destina seu trabalho. Além da função do agente, o crescente interesse no setor público pelo empreendedorismo sugere que entidades governamentais podem desempenhar papéis mais proativos na implantação bem-sucedida de inovações, que cria valor e supre as necessidades não atendidas de uma comunidade (Leyden, 2016; Moore, 2005; Shockley; Frank, 2011). Somada a isso e baseada no processo de formulação, implantação e avaliação das próprias políticas públicas, pode ocorrer outra aplicação do intraempreendedorismo social no setor público (Carnes *et al.*, 2019; Leyden; Link, 2015; Mintrom; Norman, 2009).

Outro conceito de destaque para o estudo é o de **gestão social**, um modo gerencial que deveria ser coetâneo das demandas de uma sociedade mais justa, plural e determinante de seus anseios, que preconiza a participação de todos os afetados por qualquer processo de tomada de decisão (Tenorio; Teixeira, 2021). Caracterizado por ter o diálogo como instrumento e a busca do



consenso possível, seu fundamento é o **princípio da esperança** preconizado por Ernst Bloch, segundo o qual o ato de pensar significa transpor o existente.

A literatura recente aponta esforços importantes nas análises de resultados sociais, como a redução da pobreza e da desigualdade, o crescimento inclusivo e a equidade de gênero. Embora não seja abundante em comparação com a análise tradicional do crescimento econômico, essa literatura confirma que os empreendedores têm senso social: suas decisões transcendem a mentalidade de ganhar dinheiro (Aparicio; Turro; Noguera, 2020).

4 CONCLUSÃO

As experiências do setor público com o intraempreendedorismo e a inovação já demonstram, por suas dezenas de exemplos bem-sucedidos, a adequação de suas práticas para a busca dos resultados sociais que o Brasil necessita. Também a flexibilização de entendimentos e a compreensão vinda dos próprios órgãos de controle podem motivar os Poderes do Estado a prepararem suas políticas de estímulo a experimentação. É necessário contrapor-se a interpretações que buscam justificar a imobilidade da ação pública em razão do Direito Administrativo, o que, por si só, é uma incongruência, uma vez que a missão do Estado é servir à cidadania.

Faz-se necessário debater a inovação e o intraempreendedorismo órgão a órgão, nas três esferas que compõem o nosso país, nas instituições da administração direta e indireta para que o *ethos* do servidor público e sua disponibilidade de atuar em prol da cidadania se encontre com a liberdade de tentar novas formas de enfrentar problemas que, há muito, são demandados pela sociedade brasileira. Muito bem-vindos são, portanto, estímulos dos atores políticos em prol dessa forma menos rígida de administração pública; por exemplo, o Ato 15 de 2022 do Presidente do Senado Federal, que dispôs sobre o Sistema de Inovação e Empreendedorismo Corporativo na instituição, como forma de contribuição com os compromissos com a excelência na prestação de serviços públicos, com a livre disseminação de ideias e com a transparência.

REFERÊNCIAS

ABU-SAIFAN, Samer. Social entrepreneurship: definition and boundaries. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 2, n. 2, p. 22-27, fev. 2012. Disponível em: <http://timreview.ca/article/523>. Acesso em: 22 nov. 2023.

APARICIO, Sebastian; TURRO, Andreu; NOGUERA, Maria. Entrepreneurship and intrapreneurship in social, sustainable, and economic development: opportunities and challenges for future research. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 21, p. 1-11, out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218958>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/8958>. Acesso em: 22 nov. 2023.



BELLONE, Carl J.; GOERL, George Frederick. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 52, n. 2, p. 130-134, mar./abr. 1992. DOI: <https://doi.org/10.2307/976466>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/976466?origin=crossref>. Acesso em: 2 mar. 2024.

BORINS, Sandford. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders?: some evidence about innovative public managers. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 498-507, nov./dez. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00113>. Acesso em: 2 mar. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2023].

BRASIL. Banco Central do Brasil. **O que é Pix?** Brasília: Bacen, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>. Acesso em: 25 nov. 2023.

CARNES, Christina Matz; GILSTRAP, Frank E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; MATZ, Jack W.; WOODMAN, Richard W. Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship. **Business Horizons**, [s. l.], v. 62, n. 4, p. 437-449, jul./ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681319300291?via%3Dihub>. Acesso em: 2 mar. 2024.

DANTAS, Bruno. O risco de 'infantilizar' a gestão pública. **O Globo**, Rio de Janeiro, 6 jan. 2018. Opinião. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/opiniao/o-risco-de-infantilizar-gestao-publica-22258401>. Acesso em: 1 mar. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. Tradução Carlos J. Malferrari. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Coleção Gestão Pública, v. 6. Brasília: Enap; SBAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4282>. Acesso em: 22 nov. 2023.

GEORGELLIS, Yannis; IOSSA, Elisabetta; TABVUMA, Vurain. Crowding out intrinsic motivation in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 473-493, jul. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq073>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/21/3/473/933839>. Acesso em: 24 nov. 2023.

JOHANNISSON, Bengt. Entrepreneurship as a collective phenomenon. *In*: RENT CONFERENCE, 12., 1998, Lyon. **Proceedings** [...]. Lyon: [s. n.], 1998.

LEYDEN, Dennis Patrick; LINK, Albert N. **Public sector entrepreneurship:** U.S. technology and innovation policy. Nova York: Oxford University Press, 2015.



LEYDEN, Dennis Patrick. Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 46, n. 4, p. 553-564, abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9706-0>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-016-9706-0>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 36-44, fev. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544?via%3Dihub>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MATÉRIAS legislativas. **Galileu: Painel Legislativo**. Brasília: Senado Federal, 2022. Disponível em: <http://www9.senado.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=senado%2Fpainel%20legislativo.qvw&host=QVS%40www9&anonymous=true>. Acesso em: 25 nov. 2023.

MINTROM, Michael; NORMAN, Phillipa. Policy entrepreneurship and policy change. **Policy Studies Journal**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 649-667, nov. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2009.00329.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-0072.2009.00329.x>. Acesso em: 2 mar. 2024.

MOORE, Mark H. Break-through innovations and continuous improvement: two different models of innovative processes in the public sector. **Public Money & Management**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 43-50, jan. 2005.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Kerry A. **Managing change and innovation in public service organizations**. Londres: Routledge, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.375>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375>. Acesso em: 22 nov. 2023.

PHILLS Jr., James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 6, n. 4, p. 34-43, set./nov. 2008. DOI: <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation. Acesso em: 25 nov. 2023.

POL, Eduardo; VILLE, Simon. Social innovation: buzz word or enduring term? **The Journal of Socio-Economics**, [s. l.], v. 38, n. 6, p. 878-885, dez. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249?via%3Dihub>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SHOCKLEY, Gordon E.; FRANK, Peter M. The functions of government in social entrepreneurship: theory and preliminary evidence. **Regional Science Policy & Practice**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 181-198, ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1757-7802.2011.01036.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1757-7802.2011.01036.x>. Acesso em: 2 mar. 2024.



SHORT, Jeremy C.; MOSS, Todd W.; LUMPKIN, G. Tom. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 161-194, jun. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.69>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.69>. Acesso em: 2 mar. 2024.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 2017. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/handle/1/2702>. Acesso em: 26 nov. 2023.

SOUZA, Carla Patricia da Silva; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Challenges and motivations for the development of an intrapreneurship initiative in a public university. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 2, p. 338-356, abr./jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465914923>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/14923>. Acesso em: 26 nov. 2023.

STEINMUELLER, W. Edward. Innovation studies at maturity. *In*: FAGERBERG, Jan; MARTIN, Ben R.; ANDERSEN, Esben Sloth. (ed.). **Innovation studies: evolution and future challenges**. Oxford: Oxford University Press, 2013. p. 146-167.

TEIXEIRA, Thatiana Stacanelli; ANDRADE, Daniela Meirelles; ALCÂNTARA, Valderi de Castro; OLIVEIRA, Naiara Kasmin de. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 57-71, jan./mar. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5609>. Acesso em: 26 nov. 2023.

TENORIO, Fernando Guilherme; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 2, abr./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.10767>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10767>. Acesso em: 26 nov. 2023.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 82-98, abr. 2015. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p82>. Acesso em: 26 nov. 2023.

ZAHRA, Shaker A.; RAWHOUSER, Hans N.; BHAWE, Nachiket; NEUBAUM, Donald O.; HAYTON, James C. Globalization of social entrepreneurship opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 117-131, jun. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.43>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.43>. Acesso em: 2 mar. 2024.