



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALICE SARMENTO SOARES OLIVEIRA

**O INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA NO BRASIL**

**SOUSA- PB
2023**

ALICE SARMENTO SOARES OLIVEIRA

**O INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PÚBLICA NO BRASIL**

Artigo Científico apresentado ao Curso de Graduação de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito necessário para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves

**SOUSA – PB
2023**

O48i

Oliveira, Alice Sarmiento Soares.

O intraempreendedorismo em instituições de ensino superior pública no Brasil / Alice Sarmiento Soares Oliveira. – Sousa, 2023.
28 f.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves".

Referências.

1. Empreendedorismo. 2. Intraempreendedorismo. 3. Organizações Públicas – Ensino Superior. I. Alves, Vorster Queiroga. II. Título.

CDU 005.342(043)



Universidade Federal
de Campina Grande



CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMISSÃO DO TRABALHO DE CURSO

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

As **14:00** horas do dia **20/junho/2023**, compareceu o/a aluno/a **Alice Sarmiento Soares Oliveira** para defesa pública do Trabalho de Conclusão em forma de **Artigo** intitulado **O INTRAEMPREENDEDORISMO APLICADO AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA** – requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em Administração. Constituíram a banca examinadora os/as professores/as **Vorster Queiroga Alves** (orientador/a), **Alexandre Wállice Ramos Pereira** (avaliador/a) e **Johny Davyd Soares Barbosa** (avaliador/a). Após a exposição oral, o/a candidato/a foi arguido/a pelos componentes da banca que, após reunião em caráter reservado, decidiram **aprovar** a produção acadêmica. Para constar, lavramos a presente ata assinada por membros da Comissão de TC, do Curso de Administração da UACC/CCJS/UFCG.

Sousa-PB, **26/junho/2023**.

Flávio Lemenhe

Mat. SIAPE 1612419

Membro da Comissão de TC do Curso de
Administração (UACC/CCJS/UFCG)

O INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA NO BRASIL

Alice Sarmento Soares Oliveira¹
Vorster Queiroga Alves²

RESUMO

O intraempreendedorismo ocorre por meio da força de vontade de empreender das pessoas na organização, seja ela empresa privada ou pública, bem como em universidades. Com o intuito de descrever estudos acerca do intraempreendedorismo em instituições de ensino superior pública no Brasil, a presente pesquisa considera a enorme capacidade e responsabilidade das Universidades em percepção ao tema abordado, assim como, ser um campo de importância para os servidores públicos, visando que o desenvolvimento desta abordagem tende contribuir com uma cultura empreendedora, necessária ao melhor suporte de desenvolvimento do indivíduo. Para tal, realizou-se uma revisão da literatura em artigos pesquisados em base de dados, utilizando-se da pesquisa, exploratória e qualitativa, em estudos que apresentam conformidade ao tema de interesse. Após análise dos materiais foi possível identificar a real importância, assim como, a percepção acerca das características necessárias e identificação das barreiras presentes no que se refere a aplicabilidade deste conceito nas instituições de ensino superior pública. Diante do exposto, surge a necessidade de compreensão sobre o desenvolvimento em relação aos processos do intraempreendedorismo para com as organizações em que se atua, de modo a reforçar a necessidade de um maior entendimento relacionado no que diz respeito ao intraempreendedorismo e compreensão dessas abordagens.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Organizações Públicas.

¹ Bacharelada pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

² Prof. Doutor da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

INTRAPRENEURSHIP IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN BRAZIL

Alice Sarmento Soares Oliveira¹
Vorster Queiroga Alves²

ABSTRACT

Intrapreneurship occurs through the willpower of people in the organization to undertake, be it a private or public company, as well as universities. In order to describe studies about intrapreneurship in public higher education institutions in Brazil, this research considers the enormous capacity and responsibility of Universities in terms of perception of the topic addressed, as well as being an important field for public servants, aiming to the development of this approach tends to contribute to an entrepreneurial culture, necessary to better support the individual's development. To this end, a literature review was carried out in articles researched in the database, using exploratory and qualitative research, in studies that show compliance with the topic of interest. After analyzing the materials, it was possible to identify the real importance, as well as the perception of the necessary characteristics and identification of the barriers present with regard to the applicability of this concept in public higher education institutions. Given the above, there is a need to understand the development in relation to the processes of intrapreneurship with the organizations in which it operates, in order to reinforce the need for a greater understanding related to intrapreneurship and understanding of these approaches.

Keywords: Entrepreneurship, Intrapreneurship, Public Organizations.

¹ Bacharelanda pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

² Prof. Doutor da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

1 INTRODUÇÃO

Tendo como principal característica empreender dentro da organização ao qual pertence, o intraempreendedorismo surgiu em meados da década de 1980, obtendo relevância devido ao crescimento do empreendedorismo, no Brasil e no mundo.

Pinchot III (1989) afirma que em época de mudanças rápidas, tanto econômicas quanto tecnológicas, o espírito empreendedor pode ser uma vantagem única e importante, desde que se aprenda a usá-lo. Neste sentido, este trabalho busca evidenciar o intraempreendedorismo, suas características e benefícios, a importância e destaque desse termo pelos servidores das instituições públicas.

A prática do intraempreendedorismo tende a ser uma característica benéfica para o colaborador e a organização, visto a possibilidade que proporciona, tornando possível a atuação por meio de ideias que possibilitam o crescimento do negócio, através de propostas inovadoras de interesse mútuo.

Bueno (2020) afirma que o Brasil não possui uma cultura empreendedora dentro do setor público, visto que os gestores públicos, em geral, têm dificuldade em aplicar o valor do empreendedorismo na formulação de políticas públicas e levar esse conceito para seu dia a dia operacional, neste sentido surge à necessidade de compreender quais são as dificuldades em se aplicar este valor no setor relatado.

O intraempreendedor dentro de uma empresa é aquele que busca criar novos produtos e negócios. Abrir mercados, gerar processos que diminuam tempo, custos e gerem mais lucros para o negócio. Analogamente, seria maravilhoso termos esse perfil de profissional em órgãos públicos, pois os serviços ofertados à população estão longe de ter uma avaliação majoritariamente positiva (BUENO, 2020).

Com o intuito de gerar cada vez mais oportunidades utilizando estratégias que haja o envolvimento dos seus colaboradores, visando aproveitar os conhecimentos, capacidade, criatividade e desejo de realização dos mesmos, as organizações buscam por colaboradores que possuam espírito de inovação, visto os avanços tecnológicos presentes no mercado atual.

Diante o exposto, o indivíduo que busca aplicar tais estratégias tende a alcançar êxito no desenvolvimento de suas atividades. Pinchot III (1989) afirma que se o indivíduo se sente estimulado e apoiado pela empresa com alocação de

recursos à sua disposição certamente transformará suas ideias em produtos ou serviços bem sucedidos. As instituições públicas oferecem ao indivíduo não só a oportunidade para administrar a atual situação bem como realizar mudanças radicais criando então sucesso para si mesmo e para a organização.

O intraempreendedorismo é reconhecido como um elemento importante para a competitividade organizacional. A inovação é promovida por indivíduos que possuem um espírito empreendedor, capazes de aplicar suas competências em prol do sucesso organizacional ao mesmo tempo em que buscam realização pessoal e profissional.

As condições para o intraempreendedorismo podem ser oferecidas pela empresa através de uma cultura empreendedora onde há a valorização dos profissionais e apoio ao desenvolvimento de competências. O intraempreendedor é aquele que concretiza as visões organizacionais e é capaz de quebrar barreiras para implementar suas ideias apoiado pelos recursos, estrutura e tecnologia organizacional (FRAGA, 2020). Diante das informações apresentadas, o presente trabalho estabelece o seguinte questionamento: **Como o tema intraempreendedorismo é abordado em estudos em instituições de ensino superior pública?**

Com base na abordagem e tema descrito e com o intuito de responder a questão problema, foi estabelecido o objetivo geral, sendo este **descrever estudos acerca do intraempreendedorismo em instituições de ensino superior pública no Brasil.**

O empreendedor, fundador da empresa precisa rodear-se de pessoas que complementam suas competências e se apaixone pelos projetos da organização (PERIN; CRISTOFOLINI, 2016).

O empreendedorismo está diretamente relacionado à inovação, à geração de novas necessidades para criação de novos produtos e serviços, abertura de novos mercados e neste contexto, o empreendedor, é o agente capaz de destruir a ordem econômica existente e explorar as oportunidades (SCHUMPETER, 1982 apud FRAGA, 2020).

Sabe-se da capacidade que alguns dos indivíduos possuem, no entanto não desfrutam de um ambiente na qual possam desenvolvê-las. Para Hashimoto (2013) a organização representa para o intraempreendedor, a provedora das condições

necessárias para este profissional que possui um espírito empreendedor, satisfazer sua necessidade de realização.

Segundo Baggio (2014) o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos, assumindo um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

Hisrich e Peter (2004) afirmam que na era da hiper competição a necessidade de inovações e de criatividade estabelecem a necessidade de desenvolver um clima intraempreendedor nas organizações. Diante do exposto, percebe-se o contínuo desenvolvimento em relação aos processos do intraempreendedorismo para com as organizações em que se atua, desse modo reforçando a necessidade de entendimento relacionado no que diz respeito ao intraempreendedorismo e compreensão dessas abordagens.

O empreendedorismo pode ser privado ou público e o intraempreendedorismo ocorre por meio da força de vontade de empreender das pessoas na organização, sejam elas empresa privada ou pública, bem como em universidades”. (PRADO et al, 2011). Entende-se que estas características são benéficas a sociedade, a organização, assim como ao indivíduo em si.

Matias-Pereira (2012) entende que as mudanças de paradigmas advindas da globalização, e que abrangem todas as áreas – política, econômica, social, cultural, tecnológica, ambiental, estão reverberando na humanidade toda e, conseqüentemente, no Estado, de forma a exigir deste a construção de um novo modelo de Estado e de gestão pública. Logo, percebe-se que o intraempreendedorismo tende a ser um contribuinte na realização da transformação social necessária na agregação de valores na organização pública ao qual atua, por meio da melhoria na oferta dos seus serviços aos demais indivíduos.

De acordo com Carvalho (2016), intraempreendedorismo é agir como empreendedor em uma empresa já estabelecida, usando das habilidades, inovação e criatividade dos colaboradores.

Com o intuito de investigar as instituições de ensino superior pública, o presente trabalho considera a enorme capacidade e responsabilidade das Universidades em percepção ao tema abordado, assim como, ser um campo de fundamental importância para os servidores públicos, visando que o desenvolvimento desta abordagem tende

contribuir com uma cultura empreendedora, necessária ao melhor suporte de desenvolvimento do indivíduo.

Desferir esse conceito de forma rotineira nas organizações de ensino para que o mesmo seja visto e repassado como objetivo de transformação, com a finalidade de ofertar a capacidade de o indivíduo reexaminar a importância e necessidade da sua aplicação como meio de compartilhamento e agregação de valor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção são apresentadas as abordagens e conceitos, acerca do tema analisado com o intuito de ampliação e compreensão do mesmo, sendo estes através de outras pesquisas, referências de artigos e livros, levando em consideração o tema abordado, a fim de obter contribuição para com o alcance do objetivo do presente projeto, assim, abordam-se as dimensões denominadas em: (2.1) Empreendedorismo nas organizações, (2.2) Intraempreendedorismo, (2.3) Intraempreendedorismo no setor público, estes serão capazes de nortear o presente trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

A notável necessidade de inovação das organizações, em decorrência dos efeitos da globalização, tem despertado discussões sobre o empreendedorismo. Observa-se a expansão do número de publicações e pesquisas sobre o tema os quais focalizam os aspectos mais específicos da questão e contribuem para a compreensão, apontando novas perspectivas de análise (CURADO, 2015).

Visando expandir os conhecimentos acerca do tema em questão fez se necessário a compreensão a respeito da importância do comportamento empreendedor. No que diz respeito a este assunto, percebe-se que o empreendedorismo auxilia no intuito de se obter melhores resultados, sendo este de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Drucker (1985), o empreendedorismo é um comportamento e não um traço da personalidade, portanto pode-se compreender que esta é uma prática ao qual pode ser aprendida, assim como repassada.

Percebendo que este existe há tempos, Dolabela (2008), afirma que o empreendedorismo não é algo inovador nos temas para ser discutido e que existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza, assim, “os indivíduos são atraídos para o empreendimento por inúmeros incentivos prazerosos ou recompensas” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p.6).

Contribuindo para a definição do termo apresentado, Joseph Schumpeter (1950) afirma que o empreendedor é a pessoa capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso.

Neste sentido percebe-se, que no que diz respeito às experiências empreendedoras nas empresas, o indivíduo pode vir a ser influenciado pelos diversos modos de atuação existentes, o que pode levar este indivíduo a adaptação do seu modo, assim como este ser um influenciador de atitudes dentro da organização, influenciando e sendo influenciado pelos seus, capaz de leva-lo a desenvolver o processo empreendedor. “Assim, o termo empreendedorismo aponta para a execução de planos ou impulsos para a realização de um negócio ou para a introdução de uma inovação de gestão numa organização já estruturada” (CAMARGO; FARAH, 2010, p.22).

A empresa para ser empreendedora precisa desenvolver uma cultura que incentive o intraempreendedorismo alinhado aos objetivos organizacionais, valorizando e reconhecendo os intraempreendedores e apoiando seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esta atitude incentivará outros profissionais a atuarem de forma empreendedora (PAULA; ALMEIDA, 2015).

Através de Marques et al (2016) é possível visualizar as características que uma organização empreendedora possui ou deve possuir, do ponto de vista de diversos autores, autores estes presentes no desenvolver desta pesquisa (Ver Quadro 1).

QUADRO 1 - Características presentes na organização empreendedora

Características presentes na organização empreendedora	Referencia teórica
A característica “espírito empreendedor” pode referir-se não só à pessoa, como também à organização.	Salviet al. (2007)
A capacidade de transformar um problema em oportunidade de negócios também é característica do intraempreendedorismo.	Prado et al. (2011)
O empreendedorismo visto de forma mais ampla, possibilita que as inovações sejam resultado de trabalho dentro da organização.	Tinoco (2012)
A criatividade pode ser característica da organização.	Alencar (1998)
Recursos, técnicas e motivação são elementos deum modelo de inovação organizacional.	Alencar (1998)
Para haver inovação, as ideias devem ser implementadas, o que requer planejamento por parte do intraempreendedor.	Pinchot III (1989)
Capacidade de aproveitar oportunidades e flexibilidade são características de uma organização empreendedora.	Hashimoto (2009)

Fonte: Adaptado de Marques et al (2016)

Consideram-se estas características fundamentais as organizações que buscam desenvolver este conceito em suas atividades com intuito benéfico, no entanto podem existir empecilhos que dificultem ou impeçam sua utilização de maneira eficiente e eficaz.

O termo empreendedorismo vem sendo largamente aplicado nas atividades do setor público, dessa forma, as organizações públicas podem estimular o espírito empreendedor em seu funcionalismo, em que o escopo passa a ser a agilidade e eficiência na realização das atividades, com atendimento de qualidade na prestação desses serviços e a correta utilização dos recursos públicos, atraindo fontes de custos inovadoras, para que haja uso racional dessas receitas (CURADO, 2015).

O Empreendedorismo e a Inovação podem ser de grande utilidade ao setor público, na questão das inovações organizacionais, que têm como foco —as pessoas e a organização no trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 31).

O empreendedorismo no setor público vem sendo comparado a conceitos, que contribuem para emergir a figura do empreendedor público, com características autômicas e valores individualizados. Estes conceitos atribuem uma definição mais lúcida da imagem de um empreendedor, tais como, por exemplo, o intraempreendedorismo SOUSA (2009 apud CURADO, 2015).

Dessa forma, entende-se que para uma organização do serviço público, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, compreender as necessidades da sociedade e criar alternativas adequadas, exige a presença de colaboradores com perfis e competências individuais que possam contribuir para o sucesso da organização. (CURADO, 2015).

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO

O termo intraempreendedorismo surgiu em 1978 como abreviatura do conceito de intracorporateentrepreneuringou empreendedorismo intracorporativo. Desse modo, foram propostos conceitos e argumentos que sustentam a ideia de que para se tornar um empreendedor não é necessário abandonar a empresa onde trabalha (PINCHOT, 2004).

Para Felipe (1996) empreendedor é aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.

Segundo Hisrich e Peter (2004), aproveitar os trabalhadores que querem assumir responsabilidades que têm grande necessidade de expressão individual e de mais liberdade na estrutura organizacional contribui para a formação do domínio empreendedor interno, por isso deve ser trabalhado como instrumento de gestão.

Na visão de Andreassi (2005) o termo intraempreendedorismo pode ser entendido como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores. Ainda na sua obra, o mesmo cita, Dornelas (2003 apud ANDREASSI, 2005), e discute que o empreendedorismo corporativo pode ser entendido como o processo pelo qual um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma organização ou instigam a renovação ou a inovação dentro de uma organização existente.

Na perspectiva de Hashimoto (2006), ao incentivar o intraempreendedorismo, as empresas estariam aproveitando o melhor dos dois mundos: canalizar o espírito empreendedor dos funcionários para a empresa em troca de estrutura para os empreendedores tocarem os projetos pessoais que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O Intraempreendedorismo pode também ser chamado de sistema enaltecido como revolucionário para permitir, bem como acelerar as inovações dentro das empresas e seu conseqüente crescimento, por intermédio do melhor uso dos talentos empreendedores de seus colaboradores. Surge como decorrência natural do empreendedorismo como reação positiva aos desafios empresariais do último milênio, e em atendimento à competitividade, que se destaca como característica marcante das empresas no último século (PRADO et al, 2011).

A finalidade do intraempreendedorismo é suprir a necessidade de inovação nas organizações, trazendo inevitavelmente o aumento da competitividade. Dada a crescente importância da inovação para o sucesso dos negócios, as organizações se

empenham em descobrir formas de obter inovação com eficácia (PAULA; ALMEIDA, 2015).

Ainda de acordo com Paula e Almeida (2015) o intraempreendedorismo é sem dúvida a peça chave para desenvolver a inovação nas organizações e o agente desta mudança é o intraempreendedor. As organizações interessadas em desenvolver vantagens competitivas definitivas têm que estar preparadas e dispostas a radicalizar sua cultura organizacional e implementar o intraempreendedorismo, com isso criando um ambiente que estimule o espírito intraempreendedor de seus funcionários. Desenvolver intraempreendedores e com isso aceitar suas ideias e suas características é inegavelmente um dos maiores diferenciais de uma organização no mercado atual.

- O intraempreendedorismo é a chave para a inovação geradora decrescimento e desenvolvimento;
- O intraempreendedor é o agente desta inovação;
- Incentivar e desenvolver o intraempreendedorismo nas organizações é a garantia de estabelecer vantagens competitivas definitivas.

Segundo Shabana (2010), o intraempreendedorismo refere-se às intenções de comportamentos provenientes dos indivíduos, ao posicionarem-se, apresentando as suas próprias ideias e, em seguida, procurarem aplicá-las diariamente na organização.

Assim como no setor privado, as instituições públicas também podem se valer desse novo conceito para aprimorar a qualidade dos seus serviços (TAVARES, 2010).

2.3 INTRAEMPREENDEADORISMO NO SETOR PÚBLICO

O termo é utilizado para descrever indivíduos que possuem a capacidade de visualizar de maneira diferente situações ou problemas existentes, o intraempreendedor possui em si a capacidade de transformação no meio ao qual está inserido, constituindo um método cujo objetivo é fomentar a criação de empreendedores dentro da organização (PINCHOT, 1985).

Percebe-se então que os intraempreendedores são indivíduos que possuem a capacidade de desenvolvimento em relação ao portfólio existente na organização, neste sentido, Pinchot (1989) destaca que cada um possui a obrigação de desenvolver

suas características empreendedoras e proativas, para tanto o mesmo descreve em sua obra os dez mandamentos do intraempreendedor, estes apresentados abaixo;

QUADRO 2 – Os dez mandamentos do intraempreendedor

Lembre-se de que é mais fácil pedir desculpas do que permissão.
Faça o que for necessário para que seu projeto dê certo, mesmo que escape às atribuições de sua função.
Vá trabalhar todo dia com o espírito de quem será demitido.
Forme uma equipe sólida.
Peça conselhos antes de solicitar recursos
Deixe de lado o orgulho da autoria; divulgue a credibilidade.
Ao quebrar regras, lembre-se dos principais interesses da empresa e de seus clientes.
Respeite seus patrocinadores.
Faça menos promessas e mais entregas.
Seja leal às suas metas, mas realista sobre os meios para atingi-las. .

Fonte: Adaptado de Pinchot (1989).

O intraempreendedorismo favorece a organização na renovação estratégica, no desenvolvimento de novos projetos (serviços e produtos) e na adequação da gestão de mudanças. Em contrapartida, os funcionários ampliam seus recursos pessoais num contexto de motivação e aprendizagem organizacional (BRAUNERHJELM, DING, THULIN, 2018 apud NETO, 2021).

No setor público, as práticas intraempreendedoras têm se revelado uma força motriz para as organizações públicas que se consolida no encontro de profissionais com aptidão para o comportamento intraempreendedor (Gomes, 2017 apud NETO, 2021).

A promoção do engajamento do servidor público no empreendedorismo perpassa por maneiras inovadoras de se trabalhar, pelo estímulo de novas aprendizagens e trocas de conhecimentos (LIDDLE; MCELWEE, 2019).

Ou seja, habilitar o funcionário público no empreendedorismo para lidar com novos e diferentes paradigmas (EDOHO, 2016; SHAND; HYDE, 2016). Com isso, o servidor teria a oportunidade de se transformar num agente de mudanças (FULLER;DELLISANTI, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são abordados os aspectos metodológicos que nortearam a presente pesquisa. Classificando como exploratória e qualitativa, realizando investigação e aprofundamento do tema abordado.

A revisão da literatura é uma etapa chave da pesquisa em qualquer campo da ciência. Através de sua execução o pesquisador determina os limites do conhecimento sobre o assunto de interesse, obtendo meios de abordar novos problemas através do conhecimento já estabelecido ou explorando novas abordagens para antigos problemas (LOUREIRO, 2016).

Foi realizada uma revisão da literatura, com base em uma pesquisa na base de dados do *Google Academics*, por esta ser uma base de dados aberta e por ter maior acessibilidade para o pesquisador. Quando pesquisado o tema intraempreendedorismo em instituições de ensino superior pública, foram encontrados um quantitativo de trabalho equivalente a apresentação de trinta e cinco trabalhos publicados. Foi utilizado um filtro em trabalhos publicados nos últimos 10 anos, com foco no tema abordado e selecionado trabalhos na área de Administração e Gestão, onde foram identificados estudos com semelhanças de abordagens, a fim de realizar uma análise comparativa referente aos estudos realizados e resultados alcançados, obtendo três trabalhos, foco da pesquisa.

Neste sentido, a presente pesquisa descreveu o intraempreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior Públicas, por meio de estudos que foram identificados, por meio da realização de comparativos entre os estudos analisados e seus resultados.

Dentre os estudos analisados, foram selecionados três trabalhos científicos que descrevem sobre o tema pesquisado, possuindo abordagem e semelhança de tema, características de pesquisa, sendo estes denominados:

1. Competências empreendedoras no setor público: Um estudo sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco, por Clodoaldo de Lima Curado (2015);
2. Intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias do serviço público: uma análise em Belém, PA por Benildo Silva Brito (2017); e

3. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) por Sylvia Bitencourt Valle Marques (2016).

Após a pesquisa inicial, filtragem e análise dos trabalhos, os mesmos foram avaliados e confrontados em seus resultados, observando convergências e divergências, facilitando a compreensão acerca do assunto. Os resultados foram demonstrados por meio de Quadros comparativos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo característica utilizada para nortear o entendimento acerca dos assuntos abordados, a análise dos dados apresenta os resultados encontrados no decorrer das pesquisas efetuadas. Diversos foram os autores pesquisados para o desenvolvimento do presente trabalho, no entanto demonstrar-se a análise e os resultados dos artigos apresentados.

No primeiro momento são descritas informações sobre as pesquisas selecionadas para análise, destacando características gerais acerca dos mesmos, demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3 – Apresentação dos artigos analisados

TÍTULO DA PESQUISA	PESQUISADORES/ANO	CONTRIBUIÇÃO Á CERCA DOS RESULTADOS
Competências empreendedoras no setor público: Um estudo sobre a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco	CURADO(2015)	Apontamentos dos benefícios, e demonstração das dificuldades encontradas pelo setor para abordar e exercer tal tema.
Intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias do serviço público: uma análise em Belém, PA	BRITO (2017)	Demonstração dos benefícios, relatando sua importância para o setor de análise.
Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	MARQUES et al.(2016)	Importância do tema em relação a sua abordagem e aplicação.

Fonte: Autoria Própria (2023).

Curado (2015) refere-se ao estudo das competências empreendedoras individuais, existentes em administradores públicos, que gerenciam a Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Foi observado a importância de um aprofundamento teórico-empírico sobre estudos relacionados às estruturas da atividade empreendedora no âmbito das instituições públicas. Assim, como a necessidade da ruptura com as antigas estruturas burocráticas, uma vez que estas são responsáveis pelo engessamento da máquina pública, podendo inibir o desenvolvimento de algumas competências empreendedoras.

Brito (2017) por sua vez discorre o valor do intraempreendedorismo nas bibliotecas das universidades públicas do município de Belém do Pará, abordando o atual conceito intraempreendedor nas organizações públicas, objetivando encontrar algumas soluções inovadoras nas unidades de informações, ou seja, através de questionários aplicados com gestores nas organizações pesquisadas, onde busca-se obter devida compreensão relacionada ao setor de análise.

Com a perspectiva que o empreendedorismo pode contribuir para a sobrevivência das organizações do setor público, favorecendo agregação de valores aos serviços prestados à sociedade, acreditando que o empreendedorismo tem sido pouco estudado quando se refere ao setor público, Marques et al (2016) justificam o estudo buscando interpretações mais exatas sobre o tema intraempreendedorismo no setor público, onde estes tem como objetivo investigar a perspectiva dos gestores públicos quanto a importância do empreendedorismo na gestão de uma organização pública.

Se tratando das competências empreendedoras, Curado (2015) e Brito (2017) destacam estas características como fundamentais ao melhor desenvolvimento das organizações em suas funções e atribuições, desse modo o quadro a seguir apresenta quais são as competências na perspectiva dos autores e descritos nos trabalhos.

Quadro 4 – Competências empreendedoras identificadas nos artigos analisados

AUTOR	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS
CURADO (2015)	Relacionamento; oportunidade administrativas; conceituais; estratégicas; comprometimento e equilíbrio trabalho/vida pessoal
BRITO (2017)	Busca de oportunidade e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Fonte: Autoria Própria (2023).

É possível, então, considerar que no âmbito das competências empreendedoras deve ser necessária ao empreendedor a capacidade de adaptação ao ambiente em que atua, e dessa forma desenvolver as competências fundamentais para a efetividade de cada nova ação implementada por ele (CURADO, 2015).

O intraempreendedor precisa inovar, criar e desenvolver projetos dentro da organização que traga possibilidade de sucesso, utilizando o material disponível e liberdade de gerenciamento (BRITO, 2017).

Compreende-se que a competência empreendedora permite o indivíduo a desenvolver uma melhor visão do ambiente ao qual está inserido, assim como ações para melhorar a oferta de serviços. Diante das características apresentadas pelos autores, é possível identificar que a competência do comprometimento está presente em ambas as pesquisas, desse modo acredita-se na importância em que tal característica tende a contribuir para um ambiente de desenvolvimento, o comprometimento induz o colaborador a desenvolver uma dedicação pessoal em vista a manter as atividades organizacionais buscando atingir os objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao estudo desenvolvido por Marques et al (2016) ao aplicar questionário com seus pesquisados os mesmos buscaram apresentar características empreendedoras vista pelo entrevistados na organização em que atuam, no entanto o desenvolvimento do seu trabalho apresentou em maior proporção, a importância da inovação nas instituições de ensino superior pública, qualificação dos gestores para a atividade inovadora, “de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados” (MARQUES, 2016, p. 42) por este motivo estas características não foram apresentadas no quadro acima como os demais autores.

Sendo considerado um sistema claro de hierarquia dentro do setor onde se atua, a burocracia presente nas organizações de ensino superior pública pode ser vista como barreira presente na inserção do intraempreendedorismo, no entanto é necessária a busca por soluções viáveis.

Diante dos resultados encontrados nos artigos analisados, é possível deparar-se com barreiras e soluções apresentadas pelos autores em relação às características presente nas instituições do setor público a respeito desta temática. Com ênfase nas características apresentadas em conformidade aos autores pesquisados, é possível realizar a demonstração do Quadro 4, sobre as barreiras e soluções apresentadas pelos autores analisados em seus estudos. Assim, é possível visualizar que o sistema burocrático é visto como barreira, assim

como a falta de qualificação, no entanto, como solução pertinente, os autores apontam a capacitação dos gestores como sendo necessária e primordial no processo analisado.

Quadro 5 – Barreiras e Soluções apresentadas pelos artigos analisados

AUTOR (a)	BARREIRAS	SOLUÇÕES
CURADO (2015)	SISTEMA BUROCRÁTICO, SATURAÇÃO DO SISTEMA, DESCASO, DESCONHECIMENTO TÉCNICO-CIENTIFICO, INJUNÇÕES POLÍTICAS, PENSAMENTO ESTAGNADO.	CAPACITAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS.
BRITO (2017)	BUROCRACIA, FALTA DE APOIO, DIFICULDADES DE CRIAR E INOVAR.	ATENÇÃO POR PARTE DOS SERVIDORES PÚBLICOS.
MARQUES et al. (2016)	FALTA DE PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO A ATIVIDADE INOVADORA.	OFERTA DE CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES.

Fonte: Aatoria Própria (2023).

Curado (2015) em sua pesquisa no âmbito de universidades públicas, afirma discutir o empreendedorismo corporativo em uma instituição pública, significa deparar-se com desafios incomuns, pois se trata de discutir a inovação em ambiente em que o burocrático ainda está presente na cultura organizacional, principalmente em instituições onde o conservadorismo é acentuado, como o caso de uma instituição de ensino superior.

Ao apresentaras dificuldades encontradas no desenvolver da sua pesquisa, Clodoaldo (2015) afirma acessarmos o âmbito das universidades públicas, deparamo-nos com uma realidade desgastada, quando não saturadas de dificuldades por descaso e, em alguns casos, o desconhecimento técnico-científico e injunções políticas. Esta análise é influenciada pelo fato de as competências encontradas, ainda estarem com um viés cultural, apontado para o modelo burocrático, e para o pensamento estagnado do setor público. (CURADO, 2015).

O mesmo, no entanto, apresentou uma solução viável as dificuldades encontradas afirmando notou-se que há uma necessidade de capacitação destes gestores públicos, em outras áreas da administração, para que possam desenvolver as competências empreendedoras necessárias ao melhor desempenho da organização, no que tange ao seu principal objetivo, que é o atendimento aos novos anseios de uma sociedade cada vez mais modernizada. (CURADO, 2015).

De encontro à visão de Curado (2015), Brito (2017, p. 46) ao apresentar seus resultados afirma que “quanto às características empreendedoras de cada

profissional, fica á baixo da média, muitos ainda sentem dificuldades de criar e inovar os serviços de suas unidades, pelo motivo de não serem apoiados por seus gestores e colaboradores, esbarrando nas burocracias internas da instituição”.

O mesmo acrescenta, “entende-se que o intraempreendedorismo necessita de uma melhor atenção dos profissionais que atuam com serviços para o usuário, proporcionando um elo entre o público e o profissional, quebrando barreiras e desafiando alguns problemas internos na organização”.(BRITO, 2017).

No estudo realizado por Marques et al. (2016)foi identificado que68% dos gestores afirmam que a capacitação em empreendedorismo e inovação é a menos oferecida pela instituição aos seus gestores, tornando assim esta como principal barreira a aplicabilidade do intraempreendedorismo na organização.

No entanto Marques et al. (2016) ao realizarem análise dos questionários aplicados com tais gestores concluíram que a falta de programas de qualificação a atividade inovadora, característica identificada como barreira pode ser superada, sendo assim estes afirmam que uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções.

Observando as perspectivas dos autores citados, é possível visualizar que todos identificam a capacitação e atenção por parte dos servidores públicos como solução para aplicação e desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações de ensino superior pública.

Característica ao qual se obtêm destaque entre as publicações analisadas, a inovação é vista como fator determinante para desenvolvimento das organizações, neste sentido os autores analisados apresentam esta concordância, assim como apresentam os resultados da sua aplicabilidade.

Quadro 6 – Característica em comum nos artigos analisados

AUTOR (a)	CARACTERÍSTICA EM COMUM	RESULTADOS DA SUA APLICABILIDADE
CURADO (2015)	INOVAÇÃO	FATOR-CHAVE DA EFICIÊNCIA, MELHORIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO;
BRITO (2017)		CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL;
MARQUES et al. (2016)		FLEXIBILIDADE NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES;

Fonte: Autoria Própria (2023).

Para Curado (2015) a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora. Mesmo com as diferentes realidades organizacionais, os administradores do setor público consideram o empreendedorismo como fator-chave na obtenção da eficiência e da melhoria na prestação do serviço público, enfatizando a questão da inovação.

Brito(2017)contudo, descreve que para o bom desenvolvimento de uma organização torna-se essencial que as pessoas que a compõe também possuam um espírito inovador e tenham liberdade para criar e inovar dentro de sua organização. No mais, as modificações no serviço público são necessárias, pois se vive em constantes transformações. Nesse aspecto, a inovação possibilita o crescimento organizacional (BRITO, 2017).

Marques et al. (2016, p. 29) destacam que “as organizações sofrem a demanda por inovação e espírito empreendedor para sobreviver”. Os mesmos acrescentam não se contentar com o status quo relaciona-se tanto com espírito inovador, quanto com inovação; gestão participativa e comunicação aberta e frequente, com capacidade de trabalhar em equipe; gerenciar conflitos e bom relacionamento, com flexibilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo geral descrever estudos acerca do intraempreendedorismo em instituições de ensino superior pública no Brasil, esta pesquisa identificou características do intraempreendedorismo, assim como verificou ações de desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações, buscando compreender a importância do comportamento intraempreendedor no setor relatado.

Sendo uma forte alternativa para fortalecer as características empreendedoras, a qualificação dos servidores públicos a atividades inovadoras sem dúvida são fatores determinante ao crescimento profissional destes colaboradores, uma vez que estes têm a possibilidade de desenvolver suas funções e atividade.

A aplicabilidade do intraempreendedorismo nas organizações públicas possibilita um melhor desenvolvimento, assim como um diferencial, permitindo uma evolução necessária ao setor, onde seus colaboradores possibilitam e buscam pelo desenvolvimento dos serviços ou processos existentes na organização. Espera-se que a aplicabilidade deste conceito seja uma característica presente nas organizações de ensino superior pública a fim de manter-se em constante evolução.

Com o intuito de direcionar a análise do estudo às instituições de ensino superior pública, o trabalho demonstrou de forma objetiva como a utilização do intraempreendedorismo pode agir como uma ferramenta relevante para o aumento da contribuição dos servidores públicos no processo de inovação e crescimento educacional.

Conclui-se que os objetivos apresentados foram alcançados, visto que no decorrer deste foi possível identificar, descrever e apresentar as características e importância do intraempreendedorismo nas instituições de ensino superior e seus servidores.

Quanto as limitações encontradas no desenvolver do presente do trabalho, estas dizem respeito a realização da análise estar direcionada a três trabalhos, na qual possuíam metodologias diferentes e foram aplicados em instituições diferentes em Estados diferentes.

Em relação a pesquisas futuras propõe-se a aplicação da metodologia utilizada nesta pesquisa, sendo aplicada em um maior número de estudos, assim

como, realizar a pesquisa em outras bases de dados, para que, desse modo, se obtenha o entendimento mais amplo e necessário acerca do tema abordado.

REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. GV Executivo, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 63-67, ago./out. 2005.
- BAGGIO; Adelar F.; BAGGIO, Daniel K. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v.1, p. 25-38, 2014.
- BUENO, Ademar. O intraempreendedorismo nos órgãos públicos. Blog do CLP, 2020. Disponível em: <https://www.clp.org.br/intraempreendedorismo-nosorgaospublicos-mlg2/>. Acesso em: 03, out, 2022.
- BRITO, B, S. **Intraempreendedorismo em bibliotecas universitárias do serviço público**: uma análise em Belém, PA, 2017.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora**: estudos de casos brasileiros. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010.
- CARVALHO, H. G. ; REIS, D. R. & CAVALCANTE, M. B. (2011). **Gestão da Inovação**. 1. ed. Curitiba - Paraná: Aymar, 2011. v. 1. 136p.
- CARVALHO, Luís Felipe. Intraempreendedorismo: o que é, como funciona e exemplos. Aevo 2022. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/intraempreendedorismo/>. Acesso em 08, out, 2022.
- CURADO, Clodoaldo de Lima; **Competências empreendedoras no serviço público**: um estudo sobre Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) da Universidade Federal de Pernambuco, 2015.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DRUCKER, Peter. **“Innovation & Entrepreneurship”**. Nova York, Harper & Row, 1985.
- Edoho, F. M. (2016). Entrepreneurship paradigm in the new millennium: a critique of public policy on entrepreneurship. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 8(2), 279–294. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2015-0043>
- EMPREENDEADORISMO E INOVAÇÃO POR SCHUMPETER. Empresas de Base Tecnológica (EBT) BRASIL, 2010. Disponível em: <https://ebtbrasil.wordpress.com/2010/06/19/empreendedorismoeinovacaoporschumpeter/>. Acesso em: 01, out, 2022.
- FELIPPE, M. I.; **Empreendedorismo**: buscando o sucesso empresarial. Sala do empresário São Paulo: 1996. V.4, n.16, p10-12, suplemento.
- FRAGA, Aline Debize de. O intraempreendedor e a organização empreendedora: Uma relação de interdependência. Revista Científica

Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 16, pp. 118-136. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/organizacaoempreeendedor>. Acesso em: 30 out. 2022.

Fuller, C., & DelliSanti, D. (2017). Spillovers from public entrepreneurship: a case study. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(1), 72–91. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2016-0010>

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D; PETERS, M. P **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3 ed. Saraiva: São Paulo, 2013.

INTRAEMPREENDEDORISMO. Ead Evolução. Disponível em https://grupoevolucao.com.br/livro/Gestao_Empreendedora/intraempreendedorismo.html. Acesso em: 15 out. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, **M. de A. Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 1996.

Liddle, J., & McElwee, G. (2019). Theoretical perspectives on public entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior*

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson, 2004.

Loureiro, S. A., Noletto, A. P. R., da Silva Santos, L., Silva Santos Júnior, J. B., & Fontes Lima Júnior, O. (2016). **O uso do método de revisão sistemática da literatura na pesquisa em logística, transportes e cadeia de suprimentos**. *TRANSPORTES*, 24(1), 95–106. <https://doi.org/10.14295/transportes.v24i1.919>.

MARQUES, S. B. V. et al. **Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**. *R. bras. Planej.*

Desenv., Curitiba, v. 5, n. 1, p. 26-48, jan./abr. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv>>. Acesso em: 05 out. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NETO, Alcielis de Paula; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CORRÊA, Stela Cristina Hott. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e

educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 558-585, set. 2021. ISSN 1677-7387. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3282/1139>>. Acesso em: 24 jan. 2023. doi:<https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>.

PAULA, Roberta M.; ALMEIDA, Flavia L.B.G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós – Graduação. Universidade do Vale Paraíba. 2015. Anais Disponível em <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf> Acesso em: 19 jan. 2023.

PERIN, Bruno; CRISTOFOLINI, João. **Os 15 maiores erros de novos empreendedores**. 1ed. Minas Gerais: Editora Garcia, 2016.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a Empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G. PELLMAN R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Prado, M. L. et al. (2011). **Análise Do Perfil Intraempreendedor De Servidores De Instituição De Ensino Superior**. In: XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul. Florianópolis: Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26116>. Acesso em 15 out. 2022.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TAVARES, Erika Valeria Cabral. **O intraempreendedorismo e a sua utilização em instituições públicas** ConteudoJuridico, Brasília-DF: 29 out 2010, 09:43. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/22024/o-intraempreendedorismo-e-a-sua-utilizacao-em-instituicoes-publicas>. Acesso em: 24jan 2023.